



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**JANIELE MOURA LOPES DOS SANTOS**

**LIVRO DIGITAL: estudo de cenários do setor editorial nacional**

**JOÃO PESSOA**

**2017**

JANIELE MOURA LOPES DOS SANTOS

**LIVRO DIGITAL: estudo de cenários do setor editorial nacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCI, da Universidade Federal da Paraíba, vinculado a linha de pesquisa Ética, Gestão e Políticas de Informação, como requisito final à obtenção do título de Mestra em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo

JOÃO PESSOA

2017

S237I Santos, Janiele Moura Lopes dos.  
Livro digital: estudo de cenários do setor editorial nacional  
/ Janiele Moura Lopes dos Santos. - João Pessoa, 2017.  
144 f.: il. -

Orientador: Wagner Junqueira de Araújo.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/ CCSA

1. Gestão da Informação. 2. Informação estratégica.  
3. Livro digital. 4. Mercado editorial. 5. Cenários prospectivos.  
I. Título.

UFPB/BC

CDU: 65.012.45(043)

JANIELE MOURA LOPES DOS SANTOS

**LIVRO DIGITAL: estudo de cenários do setor editorial nacional**

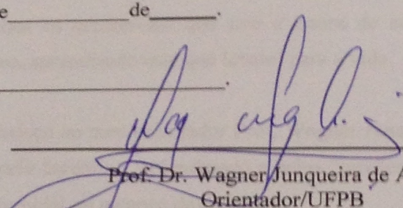
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCI, da Universidade Federal da Paraíba, vinculado a linha de pesquisa Ética, Gestão e Políticas de Informação, como requisito final à obtenção do título de Mestra em Ciência da Informação.

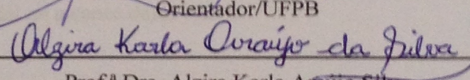
Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo

**BANCA EXAMINADORA**

Data: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Resultado: \_\_\_\_\_.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo  
Orientador/UFPB

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Alzira Karla Araújo Silva  
Membro Examinador Interno/UFPB

\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Gisele Rocha Côrtes  
Membro Examinador Externo/UFPB

\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Emeide Nóbrega Duarte  
Membro Examinador Interno Suplente/UFPB

\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Maria das Graças Vieira  
Membro Examinador Externo Suplente MPOGA/UFPB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida, por ser fonte inesgotável de força, fé e sabedoria, por não ter me deixado fraquejar e nem desistir diante dos obstáculos que surgiram nesta caminhada.

Agradeço a minha mãe Cacilda, pelo incentivo e apoio, por acreditar em mim e estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Ao meu esposo Rômulo Bruno, pelo amor, companheirismo, dedicação, estímulo e paciência.

Agradeço a todos os professores que tive a honra de conhecer, conviver e aprender ao decorrer do curso, aprendizado este que levarei para a vida.

Em especial agradeço ao meu orientador Prof. Wagner Junqueira de Araújo. Deixo registrada minha gratidão pelo incentivo, aprendizado e pelos “puxões de orelha” quando necessários, o senhor é parte essencial no alcance desta vitória.

Agradeço a todos os meus colegas da turma do mestrado, pela convivência durante os dois anos de curso, juntos compartilhamos bons momentos.

Agradeço a banca examinadora pela disponibilidade em participar e pelas contribuições para a nossa pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim e que de alguma forma contribuíram para o alcance desta vitória, sem o apoio de vocês eu não teria conseguido.

## RESUMO

É notória a função do mercado editorial quanto à produção de livros, sendo este um suporte informacional tradicional para a sociedade. Percebe-se que este mercado tem passado por mudanças significativas em suas formas de produção ao agregar o formato digital as suas publicações. Esta pesquisa estudou o mercado editorial nacional do livro com foco nas editoras que produzem livros digitais, com o objetivo de construir cenários prospectivos para o mercado de livros digitais no Brasil. Integrando em sua revisão de literatura elementos da gestão e a informação estratégica com os estudos de cenários prospectivos. Para tanto, identificou-se as variáveis-chave e os atores do mercado do livro digital, analisou suas respectivas interações e elaboraram-se os cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital. Caracterizou-se como descritiva e bibliográfica, de abordagem qualitativa e, como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário. Na fase de análise dos dados, utilizou como suporte os princípios e ferramentas da metodologia de cenário de Michel Godet. Evidenciou-se que as editoras apresentam boas perspectivas com relação ao mercado do livro digital, porém não acreditam que no futuro a venda do livro digital venha a se equiparar ou até mesmo superar o livro impresso. Constatou-se que as editoras cogitam reformular suas estratégias de publicação referentes ao livro digital. Indicou que as variáveis mais influentes no mercado editorial são as externas: cultura, economia e legislação e que os atores que exercem maior influência sobre este mercado também são externos: leitores, governo, escola e biblioteca. Com base nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, do questionário e dos resultados gerados com o uso de *software* específicos da metodologia de cenários de Godet para o tratamento de variáveis e atores, construiu-se três cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital, sendo estes: um cenário provável, um cenário otimista e um cenário pessimista ou de crise como recomendado pela metodologia. Apresentou-se como resultado final uma visão das possíveis transformações que poderiam vir a ocorrer no futuro deste setor, promovendo uma reflexão prospectiva para todos os atores que compõem a cadeia do livro digital, como editoras, escolas, bibliotecas, universidades e leitores.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação e do Conhecimento. Informação Estratégica. Mercado Editorial. Livro Digital. Cenários Prospectivos.

## ABSTRACT

It is notorious the publishing market role in the book production, being this a traditional informational support to society. It is noticed that the publishing market has undergone significant changes in its production methods to add the digital publications. This research studied the national book publishing market focused on publishing companies that produce digital books, with the objective of building prospective scenarios for the digital book market in our Brazil. Integrating into its literature review, knowledge and strategic information management elements with prospective scenarios studies. For that, key variables and actors in the digital book market were identified, their respective interactions were analyzed and prospective scenarios for the digital book publishing market in Brazil were elaborated. It was characterized as bibliographic, descriptive and qualitative-quantitative research, using a questionnaire as a data collection tool. For the data analysis, this research utilized the principles and tools from Michel Godet's Scenario Building methodology. It was evidenced that the publishing companies showed good perspectives in regard to the digital book market, however they don't believe that in the future digital book sales will be equivalent or even surpass the printed book sales. It was found that the publishing companies are considering reformulating their publishing strategies for digital books. It indicated that the most influential variables in the publishing market are external variables: culture, economy and legislation; and that the most influential actors are also external: readers, government, school and library. Based on the bibliographic research, information collected through the questionnaire and the results generated by specific software that uses Godet's Scenario Building Methodology for processing variables and actors, three prospective scenarios were constructed for the digital book market in Brazil: a most likely scenario, an optimistic scenario, and a pessimistic or crisis scenario as recommended in the methodology. The final result was a vision of the possible transformations that could occur in the future of this sector, promoting a prospective reflection for all the actors that are part of the digital book chain as publishers, schools, libraries, universities and readers.

**Keywords:** Knowledge and Information Management. Strategic Information. Publishing Market. Digital Book. Prospective Scenarios.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percurso metodológico da pesquisa.....	68
Figura 2 - Cronologia da Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	71
Figura 3 - Perfil de visitantes da Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	72
Figura 4 - Planta da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	74
Figura 5 - Etapas dos resultados e análise dos dados.....	86
Figura 6 - Diferentes tipos de variáveis sobre o plano de influência e dependência.....	105
Figura 7 - Mapa de influências/dependências diretas das variáveis do mercado editorial do livro digital.....	107
Figura 8 - Gráfico de influência indireta das variáveis do mercado editorial do livro digital.....	109
Figura 9 - Mapa de influências e dependências entre os atores.....	111
Figura 10 - Gráfico de convergência entre os atores.....	112
Figura 11 - Histograma da implicação dos atores sobre os objetivos.....	113



## LISTA DE FOTOS

Foto 1 - Entrada da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	75
Foto 2 - Estande da <i>Amazon</i> na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	75
Foto 3 - Estande do leitor <i>Kindle</i> da <i>Amazon</i> na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	76
Foto 4 - Leitores e livros digitais da Saraiva na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	76
Foto 5 - Leitores e livros digitais da Saraiva na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Publicações sobre cenários recuperadas na BRAPCI.....	18
Quadro 2 - Publicações sobre mercado editorial recuperadas na BRAPCI.....	19
Quadro 3 - Balanço da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo.....	73
Quadro 4 - Escopo do questionário da pesquisa.....	79
Quadro 5 - Variáveis e atores da pesquisa.....	82
Quadro 6 - Grau de influência de uma variável sobre a outra.....	83
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos relacionados ao mercado do livro digital.....	98
Quadro 8 - Oportunidades para o mercado do livro digital.....	99
Quadro 9 - Apontamentos acerca do livro digital.....	100
Quadro 10 - Números, variáveis e abreviaturas das variáveis no MICMAC.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perspectiva das editoras com relação ao mercado de livros digitais.....	87
Gráfico 2 - Futuro da venda de livros digitais.....	88
Gráfico 3 - Preparo das editoras, caso o livro digital venha a superar o impresso em vendas.....	88
Gráfico 4 - Participação das vendas de livros digitais nas editoras.....	89
Gráfico 5 - Consumidores que oferecem maior retorno financeiro para as editoras.....	90
Gráfico 6 - Relação entre o preço do livro digital e o livro impresso.....	91
Gráfico 7 - Equipe própria para o digital.....	92
Gráfico 8 - Divulgação dos livros digitais.....	92
Gráfico 9 - Reformulação da estratégia de publicação de livros digitais.....	93
Gráfico 10 - Monitoramento do mercado.....	94
Gráfico 11 - Elaboração de planos de marketing.....	94
Gráfico 12 - Canais de comercialização das editoras.....	94
Gráfico 13 - Plataformas para comercialização.....	94
Gráfico 14 - Acomodação do segmento digital.....	96
Gráfico 15 - Adaptação dos departamentos.....	96
Gráfico 16 - Ameaças para o desenvolvimento do mercado do livro digital.....	97
Gráfico 17 - Experiência pessoal com livros digitais.....	100
Gráfico 18 - Local (Sede) das editoras.....	101
Gráfico 19 - Segmento Editorial.....	101
Gráfico 20 - Política editorial para o livro digital.....	102

## LISTA DE SIGLAS

ABDR	Associação Brasileira de Direitos Reprográficos
ABRELIVROS	Associação Brasileira de Editores de Livros Escolares
BRAPCI	Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBL	Câmara Brasileira do Livro
CC	<i>Creative Commons</i>
CERLAIC	Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e no Caribe
CNAM	<i>Conservatoire National des Arts &amp; Métiers</i>
DLD	Distribuidora de Livros Digitais
DRM	<i>Digital Rights Management</i>
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GBN	<i>Global Business Network</i>
IC	Inteligência Competitiva
IE	Inteligência Estratégica
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
LDA	Lei do Direito Autoral
LDD	Livro Didático Digital
LIPSOR	<i>Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organization</i>
MACTOR	Método de análise dos jogos de atores
MEC	Ministério da Educação
MEMEX	<i>Memory Extension</i>
MICMAC	Matriz de Impacto Cruzado
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPVSEB	Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro
RDA	<i>Resource Description and Access</i>
SEMA	<i>Société Economie et des Mathématiques Appliquées</i>

SNEL	Sindicato Nacional dos Editores
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
WCT	<i>WIPO Copyright Treaty</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 RELAÇÃO SUJEITO, ARTEFATOS TECNOLÓGICOS E INFORMAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
2.1 O CAMINHAR ATÉ O LIVRO DIGITAL.....	23
2.2 LIVRO DIDÁTICO DIGITAL.....	26
<b>2.2.1 A implementação dos livros didáticos digitais nas escolas.....</b>	<b>30</b>
2.3 LEGISLAÇÃO E O LIVRO DIGITAL.....	34
<b>2.3.1 Direito autoral.....</b>	<b>35</b>
<b>3 MERCADO EDITORIAL.....</b>	<b>40</b>
3.1 EDITORAS E A POLÍTICA EDITORIAL NO CONTEXTO DIGITAL.....	44
3.2 NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO RELACIONADOS AOS LIVROS DIGITAIS.....	45
<b>3.2.1 Nas bibliotecas.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.2 No mercado editorial.....</b>	<b>50</b>
<b>4 ESTUDOS PROSPECTIVOS DE CENÁRIOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 INTELIGÊNCIA, GESTÃO E INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: INTEGRAÇÃO COM OS ESTUDOS DE CENÁRIOS.....	59
4.2 PRINCIPAIS MÉTODOS DE CENÁRIOS E SUAS ABORDAGENS.....	61
4.3 MÉTODO DE CENÁRIO DE MICHEL GODET.....	65
<b>5 PROCEDIMENTOS E PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>68</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	69
5.2 UNIVERSO, AMOSTRA E CAMPO DA PESQUISA.....	70
<b>5.2.1 Histórico do campo da pesquisa.....</b>	<b>70</b>
5.3 REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE.....	78
5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	79
<b>5.4.1 Tratamento das variáveis e atores da pesquisa.....</b>	<b>82</b>
5.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	83
<b>5.5.1 Análise de conteúdo.....</b>	<b>84</b>
<b>6 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS.....</b>	<b>86</b>
6.1 ETAPA 1: DELIMITAÇÃO DO SISTEMA E AMBIENTE ESTUDADO.....	86
<b>6.1.1 Perspectivas de publicação de livros digitais.....</b>	<b>86</b>
<b>6.1.2 Produção e vendas.....</b>	<b>89</b>

<b>6.1.3 Investimento, marketing e estratégias mercadológicas.....</b>	<b>91</b>
<b>6.1.4 Comercialização.....</b>	<b>94</b>
<b>6.1.5 Acomodação do segmento digital nas editoras.....</b>	<b>95</b>
<b>6.1.6 Experiências dos respondentes quanto ao livro e ao mercado digital.....</b>	<b>97</b>
<b>6.1.7 Editoras.....</b>	<b>101</b>
<b>6.2 ETAPA 2: ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E ATORES DO MERCADO.....</b>	<b>102</b>
<b>6.2.1 Análise estrutural das variáveis.....</b>	<b>102</b>
<b>6.2.2 Análise de estratégia dos atores.....</b>	<b>110</b>
<b>6.3 ETAPA 3: CENÁRIOS PROSPECTIVOS APLICADOS AO MERCADO EDITORIAL NACIONAL DO LIVRO DIGITAL.....</b>	<b>114</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>121</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante séculos a principal forma de transmissão de conhecimento foi a oralidade. A escrita permitiu a conservação, a organização e o intercâmbio da produção deste conhecimento e seu aperfeiçoamento.

Desde então a humanidade tem se transformado e, conseqüentemente, tudo em seu entorno. Com os suportes informacionais não ocorreu diferente, presumindo que sempre serviram à humanidade, desde as antigas civilizações, como repositórios de registro de experiências, observações e conhecimento.

O ser humano sempre buscou produzir ferramentas que facilitassem a sua vida e a tecnologia foi a sua aliada neste processo de transformação do conhecimento e da comunicação humana. As instituições, as companhias e a sociedade transformam a tecnologia, apropriando-a, modificando-a, experimentando-a (CASTELLS, 2003).

Neste contexto, as tecnologias de informação e comunicação (TIC), continuam avançando, possibilitando um amplo acesso à informação e conectando um número cada vez maior de pessoas, transformando e alterando o processo de interação social, econômico e cultural. Pode-se dizer que vivem “conectados”, em uma época marcada pelas inovações tecnológicas.

O livro, enquanto artefato, que possibilitou a materialização e a disseminação da informação e do conhecimento, é parte deste processo de mudanças e também sofre com transformações decorrentes da tecnologia até a atualidade. Durante a era digital, marcada pelo surgimento e amplitude da internet, nota-se que em meio às novidades e avanços tecnológicos dos últimos tempos, o livro impresso resiste e passou a conviver com a sua versão digital.

Acompanhando e estudando a trajetória do livro e a sua evolução está a área da Ciência da Informação, uma vez que este campo lida com as diversas formas de acesso e registro da informação e a sua recuperação. Sendo esta uma das áreas qualificadas para tratar questões referentes ao desenvolvimento desse suporte informacional.

Embora sejam reconhecidas as inovações trazidas pelo livro digital, não se pode afirmar que o impresso irá desaparecer e esta discussão tem deixado de ser o foco e perdido força. Autores, como Chartier (1998) e Robredo (2011), indicam a coexistência de ambos por muito tempo ainda.

É enfatizado por Lima (2011, p. 5), que “não há motivos para temer os avanços tecnológicos que o mundo nos oferece e nem crermos no apocalíptico fim do livro impresso”. O autor complementa que não se descarta uma tecnologia para a implantação de outra e que



nem sempre o “novo” anula o “antigo”, às vezes apenas o modifica. Desta forma, as inovações surgem para atender as necessidades atuais que exigem rapidez e eficiência.

A 4ª edição da Pesquisa Retratos da Leitura no Brasil realizada pelo Instituto Pró-livro<sup>1</sup> e divulgada em março de 2016, referente ao ano anterior (2015), apontou que 56% dos entrevistados já fez leitura de livro digital no celular ou *smartphone* e 18% no *tablet* ou *ipad*. Com relação aos tipos de livros digitais lidos, 33% fazem leitura de livros para formação profissional e 21% de livros escolares ou didáticos.

O uso de livros digitais por estudantes, dentro e fora de algumas instituições de ensino do país, a inclusão deste produto em algumas bibliotecas, bem como a concepção do mesmo no âmbito do mercado editorial, têm trazido novas possibilidades e grandes desafios a estes ambientes.

Diante desta realidade, a transição, a resistência e a adaptação fazem parte deste processo. Muitos leitores resistem, outros se rendem. O mesmo ocorre com as unidades de informação e com a indústria do livro, o chamado mercado editorial, que não teve como ignorar por muito tempo a presença deste produto tecnológico, precisaram se reinventar e se reestruturar para recebê-lo e concebê-lo.

O livro digital tornou-se responsável por mudanças estruturais significativas em grande parte do mundo, como o modo de produção, comercialização e consumo. O elemento mais importante continua sendo a informação, a essência continua a mesma desde os primórdios e o livro digital veio para apresentar mais uma forma para se dar acesso à informação. Contudo, torna-se necessário acompanhar como esses fatores envolvendo a tecnologia vêm influenciando e modificando este suporte clássico da informação.

Com a inserção do formato digital no mercado editorial, editoras atentas a este produto oferecem títulos neste formato e produzem neste novo contexto, que representa um momento de mudanças significativas na forma de atuar destas organizações. Para continuar a produzir e a comercializar conteúdo, buscam atender a demanda da sociedade atual, ávida por informação rápida e acessível. Sem dúvida, o acesso à informação está cada vez mais rápido e automatizado e os livros digitais, especificamente, têm trazido desafios e benefícios para escritores, editores e leitores.

---

<sup>1</sup>O Instituto Pró-Livro- IPL, é uma associação de caráter privado e sem fins lucrativos mantida com recursos constituídos, principalmente, por contribuições de entidades do mercado editorial, com o objetivo principal de fomento à leitura e à difusão do livro.

De acordo com Procópio (2010, p. 4), “por se tratar de documentos que eliminam o oneroso custo do papel, os conteúdos para *ebooks* custam de 30 a 50% mais barato”, criando um grande atrativo de consumo e um mercado novo. Para o autor sua eficiência e legibilidade trazem contribuição para a educação, para a alfabetização e um fortalecimento da cultura e do ato de ler.

Diante dessas mudanças no acesso à informação, profissionais do mercado do livro, da informação e da educação têm buscado se adequar a essa realidade de ensino e acesso ao conhecimento. Velhas práticas estão sendo reinventadas e novos modelos de negócio estão emergindo. Trata-se, pois, de um momento de aprendizado e de futuro ainda incerto para os atores envolvidos neste processo de transições e adaptações.

Dentre as diferentes perspectivas, como a dos professores, bibliotecários e leitores de livros digitais, optou-se por trabalhar este produto no âmbito do mercado editorial. Desta forma, este estudo busca compreender o mercado editorial nacional do livro digital sob a perspectiva das editoras que têm desenvolvido neste formato. Levam-se em consideração implicações mercadológicas para obter informações necessárias, com o intuito de formular cenários prospectivos para este mercado.

Frente a esta discussão levantou-se a questão: Quais os cenários para o setor editorial nacional no contexto do livro digital? Tal indagação justifica-se dentro de um esforço de compreensão do reposicionamento do setor de produção editorial frente à realidade tecnológica atual.

Dentre os estudos prospectivos, ao longo dos anos, a técnica de cenários em particular, associada à gestão estratégica tem se consolidado como um recurso metodológico. Este método permite construir uma visão estratégica de futuro diante de um ambiente incerto, dando suporte ao planejamento estratégico, possibilitando identificação de oportunidades para inovação e um leque de futuros possíveis para o ambiente estudado. Os cenários contribuem para evidenciar os principais desafios perante o futuro de determinado contexto.

A metodologia de cenário estudada para dar suporte a pesquisa acerca do futuro do mercado de livros digitais foi a metodologia proposta por Michel Godet, por ser uma das mais consolidadas na área de estudos prospectivos e mostrando-se eficaz para compreensão do futuro.

Para Godet (2000), formular um cenário prospectivo é descrever de forma coerente uma situação futura. Sendo assim, cenário não pode ser considerado uma cópia fiel da realidade futura, mas um meio de representá-la por meio da interpretação de ações ocorridas

no presente. Cenário prospectivo pode ser compreendido como ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes futuros.

Os cenários prospectivos possuem forte ligação com a gestão e a informação estratégica, visto que para a construção de um cenário prospectivo torna-se fundamental a organização de uma base de informações internas e externas inerentes ao ambiente estudado e referentes ao seu desempenho passado e atual. Estas informações devem passar por um processo de identificação, coleta e análise, transformando-se em subsídio para auxiliar na antecipação e análise de tendências futuras.

Existem poucas pesquisas de cenários prospectivos relacionados à questões pertinentes à área da Ciência da Informação. Buscando compreender como a Ciência da Informação aborda a temática dos cenários prospectivos, fez-se um levantamento das publicações inseridas na inseridas na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI).

A pesquisa na base de dados foi realizada buscando o descritor cenários prospectivos, foram recuperadas 4 publicações, levando-se em consideração o período referente ao ano de 2000 até 2016, conforme apresentadas no Quadro 1:

**Quadro 1-** Publicações sobre cenários recuperadas na BRAPCI

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Autores da pesquisa</b>
<b>Prospecção de cenários e monitoramento informacional como ferramentas de inteligência competitiva para o planejamento de políticas públicas no estado de Goiás</b>	2015	Informação & Informação v. 20, n. 3	João de Melo Maricato e Arielle Lopes de Almeida
<b>Prospectiva do varejo bancário: configurações organizacionais a partir da tecnologia da informação</b>	2011	DataGramaZero v. 12, n. 6	José Francisco de Carvalho Resende e Antônio Roberto Ramos Nogueira
<b>Cenários prospectivos, monitoração ambiental e metadados</b>	2010	DataGramaZero v. 11, n. 1	Eduardo Amadeu Dutra Moresi, Hercules Antônio Prado e Alexandre Alcântara
<b>Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE)</b>	2001	DataGramaZero v. 2, n. 3	Cláudia Canongia, Celina Lamb, Cátia Cilene de P. Carvalho e Valdeni Sousa e Silva

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Já com relação ao livro digital existe um número maior de trabalhos desenvolvidos no âmbito da Ciência da Informação em diversas esferas, ao pesquisar artigos referentes ao tema na BRAPCI, utilizando o descritor livros digitais foram localizados 31 registros, utilizando o descritor livros eletrônicos, a base de dados apresentou 22 artigos registrados. Quando se buscou sobre as pesquisas relacionadas ao mercado editorial foram recuperadas na base de dados as publicações listadas no Quadro 2:

**Quadro 2-** Publicações sobre mercado editorial recuperadas na BRAPCI

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Autores da pesquisa</b>
<b>As interlocuções existentes entre os modelos de negócios para <i>ebooks</i> em bibliotecas e o <i>digital rights management</i> (DRM) no mercado editorial</b>	2016	XVI Enancib	Charles Rodrigues, Angel Freddy Godoy
<b>O mundo da editoria digital entre estratégias de mercado e práticas revolucionárias</b>	2015	Revista de Ciência da Informação e Documentação v. 6, n. 2	Giulia Crippa
<b>A trajetória do abril cultural (1968-1982)</b>	2005	Em questão v. 11, n. 2	Matheus H. F Pereira
<b>Reconfiguração do mercado editorial brasileiro de livros didáticos no início do século XXI: história das principais editoras e suas práticas comerciais</b>	2005	Em questão v. 11, n.2	Célia Cristina de Figueiredo Cassiano

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Pretendendo contribuir, desta forma, com a área da Ciência da Informação, essa pesquisa busca integrar a informação estratégica e o estudo prospectivo de cenários para auxiliar na construção de cenários futuros para o mercado editorial nacional do livro digital, a partir de informações coletadas junto a organizações pertencentes a este mercado, neste caso as editoras que trabalham com este formato.

Deste modo, a pesquisa tem como objetivo geral **elaborar cenários prospectivos para o setor editorial nacional do livro digital**, e em específico, os seguintes objetivos:

- a) Identificar as variáveis-chave e os atores do mercado editorial do livro digital;
- b) Analisar a interação das variáveis e dos atores do mercado editorial do livro digital;
- c) Formular três cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital utilizando princípios da metodologia de cenários de Michel Godet.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos: (I) primeiro capítulo: apresenta a introdução, onde consta o tema, problematização, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos; o (II) segundo capítulo: aborda relação dos sujeitos com os artefatos tecnológicos e a informação, o caminhar do livro até o seu formato digital, traz um recorte a respeito do livro didático digital e a implementação deste nas escolas, o capítulo também apresenta as implicações legais relacionadas ao livro digital.

O (III) terceiro capítulo: discute e apresenta um retrato do mercado do livro digital e suas características, aponta os novos modelos de negócios relacionados aos livros digitais; o (IV) o quarto capítulo: efetua uma revisão acerca dos cenários prospectivos, sua integração com a inteligência, gestão e informação estratégica, aponta os diferentes métodos e técnicas para a construção de cenários prospectivos e de forma mais acentuada, a metodologia de cenários de Michel Godet.

O (V) quinto capítulo: apresenta os procedimentos e o percurso metodológico traçado para o desenvolvimento da pesquisa como a caracterização, campo, amostra e universo da pesquisa e a organização para a análise dos dados; o (VI) sexto capítulo: apresenta os resultados e a análise dos dados; o (VII) sétimo e último capítulo: apresenta as considerações finais da pesquisa. Ademais, ainda compões este documento as Referências, Apêndices e Anexos.

## 2 RELAÇÃO SUJEITO, ARTEFATOS TECNOLÓGICOS E INFORMAÇÃO

As TICs invadiram nosso cotidiano e da mesma forma que são exaltadas por permitir diversos avanços na sociedade, também são alvos de duras críticas, relacionadas principalmente à substituição do real pelo virtual. Para Pinho (2008, p. 3), “é um equívoco acreditar numa ameaça tecnológica, num implacável futuro dominado pelas máquinas, onde o homem se tornaria mero apêndice da técnica, sendo por ela gerido”.

Compreende-se, que seres humanos e artefatos tecnológicos interagem continuamente. “O interagir humano com a técnica, que não diz respeito somente ao uso, mas a questões políticas, sociais, econômicas, dentre outras, é capaz de iniciar um processo de interação mútua” (PINHO, 2008, p. 9). Percebe-se que o homem influencia a tecnologia e também é influenciado por ela.

De acordo com Barreto (2005, p. 117), “a nova configuração social tem como base as TICs que têm seu significado atrelado à velocidade, à simultaneidade, ao tempo e ao espaço”. Segundo o autor, a sociedade pós-moderna ao trazer uma noção de tempo ligada à velocidade e à simultaneidade cria rupturas nas formas do tempo e nas formas anteriores de ser, por exemplo, no tempo da leitura de determinada informação, na forma de acesso à informação, na maneira de conviver e de construir significação.

Segundo Lévy (1995, p. 4), a relação entre os homens, o trabalho e a inteligência dependem da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. “Escrita, leitura, visão, audição, criação e aprendizagem são capturadas por uma informática cada vez mais avançada” (LÉVY, 1995, p. 4). Assim, a sociedade e suas atividades cognitivas modificam-se na mesma velocidade que a tecnologia evolui.

As TICs possibilitaram transformações nos processos de produção e acesso à informação afetando a linearidade existente entre o emissor e o receptor. O sujeito passa a exercer os dois papéis, é emissor e produtor, produzindo e consumindo informação, deixando de ser sujeito passivo no processo informacional e comunicacional.

Os profissionais que trabalham diretamente e indiretamente com a informação sentiram os impactos da tecnologia em seu campo de atuação. Segundo Lévy (1999, p. 39), “[...] toda uma classe de profissionais corre doravante o risco de ser visto como intermediários parasitas da informação (jornalistas, editores, professores, médicos, advogados...) e ter seus papéis ameaçados”. Ainda de acordo com o autor as instituições e profissões só podem sobreviver, efetuando sua migração de competências para a organização da inteligência coletiva. O autor complementa que “[...] um mercado cada vez mais personalizado e

diferenciado permite aos produtores ajustar-se em tempo real às evoluções e à variedade da demanda” (LÉVY, 1999, p. 40).

O campo educacional sem dúvida foi um que sentiu os impactos advindos das TICs. Para Aquino (2007, p. 15), mesmo que estejamos, no cotidiano e nas salas de aulas, conectados pela multiplicidade de ferramentas hoje colocadas à nossa disposição pelas TICs, não podemos deixar de pensar na formação de sujeitos humanos. De acordo com a autora, é chegado o momento dos profissionais que tem a informação e o conhecimento como matéria-prima enfrentar os desafios oriundos destas tecnologias.

Esses enfrentamentos não significam a adesão incondicional ou a oposição ao ambiente digital, mas, ao contrário, significa criticamente conhecê-los para saber suas vantagens e desvantagens, riscos e possibilidades, para, então, transformá-los em ferramentas e parceiros em alguns momentos, e dispensá-los em outros instantes (AQUINO, 2007, p. 15).

As TICs auxiliam na produção e disseminação do conhecimento, influenciam na construção do perfil de um novo sujeito consumidor e produtor de informação e estabelecem uma nova cultura de compartilhamento do saber onde homem e tecnologia interagem em um processo dinâmico.

Nota-se que este cenário tecnológico instaurado modificou radicalmente a chamada sociedade da informação. Hoje não só se dispõem de facilidades para obter informação como de autonomia para gerá-la. Os artefatos tecnológicos como os dispositivos de leitura, *tablets* e *smartphones* e seus aplicativos de *software*, têm influenciado consideravelmente mudança de comportamento e hábitos pessoais, profissional, nas organizações e instituições de ensino, modificando modelos outrora vigentes e fazendo surgir novos perfis e modelos de negócio na sociedade.

Apesar dos diversos entraves existentes e questões mais abrangentes relacionadas principalmente à exclusão digital, é perceptível o quanto os artefatos tecnológicos têm se tornado difundidos e acessíveis, trata-se de um caminho sem volta, que tende a evoluir, cabendo a sociedade acompanhar esta progressão. Neste contexto abrangente, estão inseridos os livros digitais.

## 2.1 O CAMINHAR ATÉ O LIVRO DIGITAL

Ao longo do tempo a humanidade utilizou os mais diferentes tipos de materiais para registrar a sua história. O livro sempre foi tido como suporte fundamental na transmissão de conhecimentos, experiências e registro das memórias e experiências da humanidade, tornando indiscutível o seu valor histórico e social.

Os sumérios registravam suas informações em tijolos de barro. Os romanos utilizavam tábuas de madeira. Os egípcios desenvolveram o papiro e como etapa deste processo de evolução surgiu o pergaminho, que veio dar origem ao *códex* (compilação de páginas), formato aproximado ao que utilizamos até a atualidade.

A evolução para o papel veio a ocorrer no final da Idade Média, passando a ser o principal meio de registro e propagação da informação. Porém, o que veio a marcar e ampliar consideravelmente este cenário foi a invenção da imprensa em 1450 (Séc. XV), ocasionando uma revolução tecnológica e consequentemente a explosão informacional. Para Freire (2006, p.8), “a criação da tecnologia de impressão foi muito importante no desenvolvimento das forças produtivas na sociedade, ao facilitar a circulação da mesma informação com um alcance sem precedentes”.

A partir de então, o livro passou a ser produzido em grande escala, tornando-se um grande veículo de conhecimento, dando início a cultura impressa, que foi estabelecida com a ajuda dos editores, estes, juntamente com a imprensa, foram responsáveis pela multiplicação da produção. Desta forma, os editores desempenhavam o papel de converter o texto dos autores, em livros, e estes, por sua vez eram transformados em bens de consumo. Nascendo assim a atividade editorial e comercial do livro.

Tentando acompanhar a evolução da sociedade e continuar a atender as suas demandas informacionais, o registro da informação continuou a sofrer modificações. Em uma sociedade marcada pelas TICs, principalmente após o surgimento da internet, que veio para transformar o modo como se comunica, gera e busca a informação. Esses avanços têm possibilitado a construção de um novo paradigma informacional e comunicacional, criando, um vasto repositório de informações disponíveis aos conectados à rede, promovendo ampla acessibilidade ao conhecimento. Para Castells (2003, p. 7), a internet é “o tecido das nossas vidas”.

Dentre tantos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas, potencializados pelo surgimento da internet, está o livro digital ou *ebook*. Para Benício (2003, p. 45), “o termo *ebook* (*Electronic Book*) vem sendo utilizado para nomear o livro em formato eletrônico, que



pode ser baixado via internet (por *download*) e para o aparelho que permitir sua leitura fora do computador”.

No entanto, a ideia do que se conhece hoje como *ebook* foi vislumbrada por Vannevar Bush em 1945, na época Diretor do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento Científico dos Estados Unidos. Bush escreveu um artigo intitulado “*As We May Think*”, onde idealizou o que seria o primeiro protótipo de uma máquina de leitura, muito próximo conceitualmente ao leitor de *ebook* de hoje, ao qual ele nomeou de Memex.

De acordo com Procópio (2010), essa máquina trazia o conceito do acesso a uma teia com servidores de conteúdo interligada, considerada por Bush a biblioteca universal do futuro, a *World Wide Web* de hoje. O Memex seria um dispositivo no qual um indivíduo poderia armazenar todos os seus livros, cujos conteúdos de jornais, revistas e artigos poderiam ser acessados ou comprados a partir de um grande repositório de informações (PROCÓPIO, 2010, p. 1). Ainda de acordo com o autor a evolução dos *ebooks* possibilitou democratizar o acesso à leitura a um nível ainda mais abrangente, permitindo que centenas de livros e documentos importantes, muitas vezes dispersos, pudessem ser acessadas com um simples clique.

Percebe-se que a ideia de repositório e de digital não é algo recente, acompanhou o desenvolvimento dos computadores, com o lançamento dos disquetes livros. Em 1971, Michael Hart inovou, criando o Projeto Gutenberg<sup>2</sup>, considerado o mais antigo produtor de livros eletrônicos, seu portal disponibiliza mais de 38 mil *ebooks* que podem ser baixados gratuitamente.

Com o avanço da internet nos anos 90, o aumento da circulação da informação aumentou consideravelmente, contribuindo para a difusão dos livros digitais, trazendo novas possibilidades para o mercado editorial e consequentemente fazendo despontar o mercado de dispositivos para leitura. Em 1998 foram lançados os primeiros aparelhos específicos para leitura de livros digitais, porém a utilização dos *e-readers* só veio se intensificar em 2007, com a entrada do aparelho *Kindle*, criado pela *Amazon*, empresa considerada referência no mercado dos livros digitais.

Apesar de não ter surgido há pouco tempo, a verdade é que o livro digital ainda gera bastante polêmica. “E o livro impresso? Vai acabar? Nem os editores acreditam. Haverá, sim, mudanças. Muito grandes provavelmente. Alguns livros serão editados em forma impressa

---

<sup>2</sup>Disponível em: <<https://www.gutenberg.org/pt>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

[...] outros só em forma digital [...] Quais? Viver para ver” (ROBREDO, 2011, p.19). Ainda de acordo com o autor, o que só pode antever é que da mesma forma que a televisão não acabou com o rádio e nem com o cinema, e que nenhuma das duas acabou com a imprensa, e nem o digital com todas elas. Os espaços serão compartilhados, todos evoluindo e se beneficiando dos avanços de todos e de cada um.

É relevante o papel que os livros digitais têm exercido no processo de reconfiguração de acesso, consumo e uso da informação, influenciando no surgimento de uma nova cultura na sociedade da informação. “O livro disponibilizado em meio digital tende a revolucionar todo um mercado editorial, acadêmico, bibliotecas e prática dos profissionais que integram a Ciência da Informação e outras áreas do conhecimento” (VELASCO, 2008, p.28), pois modifica o processo de criação, produção, publicação, distribuição, consumo e etc.

Prevendo então que o impresso e o digital ainda irão coexistir por muito tempo, o mercado editorial vem tentando administrar a produção do livro impresso, o qual já conhece bem, e o “novo”, em formato digital. É visível o quanto o mercado editorial digital vem se expandido mundialmente e conquistando cada vez mais espaço, apresentando uma variedade de dispositivos móveis, como *tablets*, e uma infinidade de livros disponíveis em formatos digitais, tornando-se cada vez mais acessíveis e presentes no cotidiano das pessoas, pois seu maior atrativo é a portabilidade e acessibilidade da informação.

Para atender a demanda deste novo público, o mercado editorial precisou se readaptar a esta nova realidade e adotar novas estratégias, uma vez que o livro digital veio para alterar a natureza do seu produto, ou pelo menos, para apresentar mais uma forma de produção, impactando em vários aspectos a sua cadeia produtiva. A produção de livros digitais não consiste apenas em disponibilizar uma nova forma de apresentar o conteúdo dos livros impressos, estes, limitados a reproduzir o conhecimento através de textos, imagens, gráficos e etc., enquanto que o conteúdo digital dentre outros recursos engloba vídeos e sons, proporcionando maior interatividade ao leitor.

No cenário nacional, o livro digital também vem conquistando o seu espaço, e as editoras buscam acompanhar o seu desenvolvimento. Dentre os principais segmentos editoriais, a produção de livros didáticos sempre se destacou por sua demanda e consolidação enquanto instrumento de base educacional. Em plena era digital, esse segmento também enfrenta desafios, devido a inserção de conteúdo digital didático e a adoção de *tablets* em sala de aula por professores e estudantes e pela adesão aos livros digitais por algumas bibliotecas escolares.

Considerando este fator, esta pesquisa fez um recorte referente ao livro didático e sua versão digital, pois o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) lançou um edital em 2013, indicando a possibilidade de inscrição de livros didáticos digitais por parte das editoras participantes deste programa do governo federal para adoção em 2015.

Esta iniciativa ainda não se consolidou, porém caso a adoção e implantação do livro didático digital venha a concretizar-se e tornar-se realidade nas escolas públicas do país, poderá alterar consideravelmente o cenário nacional do mercado editorial do livro digital visto que o setor didático é tido como fundamental na dinâmica deste mercado.

## 2.2 LIVRO DIDÁTICO DIGITAL

O livro didático possui um papel significativo no contexto educacional, principalmente no Brasil, onde segundo Silva (2012), é um instrumento didático predominante, ou único em muitas salas de aula do país.

Segundo Freitas e Rodrigues (2007, p. 2), “sua origem está na cultura escolar, mesmo antes da invenção da imprensa no final do século XV, na época em que eram raros, os próprios estudantes universitários europeus produziam seus cadernos de textos”. A imprensa veio para difundir e solidificar esse instrumento informacional e mediador do conhecimento.

O livro didático pode ser definido atualmente como:

Uma ferramenta de ensino ou combinação de ferramentas de ensino que contém uma sistematização do conhecimento e informação para um assunto particular e é didaticamente desenhado para um específico nível educacional e faixa etária, a fim de cumprir um papel formativo na construção do conhecimento dos estudantes (IVIC; PESIKAN; ANTIC, 2013, p. 42).

Neste contexto, o livro didático exerce grande influência no processo de ensino e aprendizagem, com notável parcela de responsabilidade pelo conhecimento histórico adquirido pelo homem desde a sua infância, atuando como mediador na construção do conhecimento.

O Brasil sempre esteve ligado intimamente aos livros didáticos. Desde a década de 60, o livro didático vem sendo utilizado como mecanismo de (in)formação do professor. Essa relação solidificou-se a partir de 1985 com a criação do PNLD que foi mantido, porém, redefinido pelos governos até a atualidade, tornando o livro didático um objeto acessível para praticamente todos os estudantes da rede pública de ensino no país.

Para Silva (2012, p. 805), a capacidade que editores e autores demonstram ao longo da história da educação brasileira de adaptar o livro didático às mudanças de paradigmas, alterações dos programas oficiais de ensino, renovações de currículos e inovações tecnológicas é um dos fatores que justifica a sua permanência como parte integrante do cotidiano escolar de várias gerações de alunos e professores até os dias atuais.

Em seu aspecto físico, “o livro impresso teve seus formatos e propósitos relativamente padronizados ao longo dos anos, retangular, dedicado a uma área específica do conhecimento, repleto de ilustrações e exercícios, pensando alguns quilogramas e regularmente encontrado nas mochilas dos estudantes” (RODRIGUES, 2014, p. 4).

No entanto, a versão digital do livro didático, ainda carece desta padronização, alguns consideram o livro didático digital como uma mera reprodução impressa exibida na tela de um dispositivo eletrônico ou acrescida de um pouco mais de interatividade.

Para Cutshall *et al.* (2012, *apud* RODRIGUES, 2014, p. 166), o livro didático digital (LDD) pode ser conceituado como “um objeto digital com conteúdo que integra fundamentalmente um aspecto de ensino textual familiar ao conceito de “livro” com benefícios oferecidos exclusivamente em ambientes eletrônicos, como campo de busca, interatividade e multimídia”.

Dentre os benefícios proporcionados pelo livro didático em formato digital, destacam-se:

- Seu conteúdo pode ser atualizado a qualquer momento sem custo de reimpressão;
- Atividades enriquecidas por áudios, vídeos e simulações;
- Redução de peso na mochila dos estudantes;
- Economia;
- Sustentabilidade.

O segmento didático digital começou a se desenvolver timidamente no país e aos poucos têm se expandido. De acordo com a primeira pesquisa realizada pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) sobre o mercado de livros digitais no Brasil, divulgada em 2014, 68,25% das editoras já comercializavam livros em formato digital. Apesar dos benefícios citados, o mercado do livro didático digital é considerado pequeno diante da consolidação da sua versão impressa.

O segmento dos Livros didáticos em seu formato impresso é considerado o maior do mercado editorial, responsável por mais de 50% do faturamento do setor, transformando-os no principal foco das editoras que costumam investir um relevante volume de capital no processo de produção dos livros didáticos, cujo período de elaboração costuma durar dois anos.

As compras do governo têm se destacado neste segmento e destinam-se a atender a rede pública de ensino médio e fundamental, o PNLD e o Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE) respondem por cerca de 25% das receitas deste setor. As principais editoras do segmento de livros didáticos são o Grupo Abril (editoras Ática e Scipione), a Moderna, a Saraiva e a FTD, que juntamente com o Governo se destacam como os principais agentes desse mercado (MELLO, 2012).

É por meio do PNLD que o Governo Federal exerce todo ano o seu poder de compra no mercado de livros didáticos para atender o ensino fundamental e médio. Pela primeira vez, incluiu em seu edital para o ano letivo de 2015 a possibilidade de inscrição de livros didáticos digitais, iniciativa considerada coerente, pois a distribuição de *tablets* já vem ocorrendo em parte da rede pública e há a necessidade de providenciar conteúdo adequado para os professores e estudantes.

Essa iniciativa impulsionou a produção neste segmento, com o intuito de se manter competitivas no mercado e atender as determinações do Ministério da Educação (MEC), principal cliente do setor didático, as editoras buscaram rapidamente se estruturar quanto à produção de livros didáticos digitais.

No entanto, apesar do anúncio do governo, até o momento de defesa desta dissertação, constatou-se que este material ainda não faz parte da realidade dos estudantes da rede pública de ensino. De acordo com notícia divulgada no *site* da Associação Brasileira de Editores de Livros Escolares (ABRELIVROS), o presidente da associação, Antônio Luiz Rios da Silva, afirmou que governo não concretizou a compra “nós estamos numa discussão com eles para que a compra seja feita, mas agora com a restrição orçamentária a coisa ficou complicada, as editoras produziram os livros, mas até agora não tivemos a disponibilização para as escolas porque o governo não comprou” (ABRELIVROS, 2015).

Diferente do que ocorreu no edital do PNLD de 2013 para 2015, o edital 2015 para 2017, não exigiu a inscrição de livros didáticos digitais, apenas a inscrição de livros impressos. O MEC pode ter adiado a inserção efetiva dos livros digitais em salas de aula, a qual já ocorre de forma mais frequente na rede privada de ensino, porém dificilmente o setor didático regredirá deixando de produzir definitivamente este material.

Dentre tantos entraves, é certo que, para que a adoção em massa do livro didático digital se torne uma realidade algumas condições tornam-se necessárias, as quais Chesser (2011, p. 28), considera como principais:

- Infra- estrutura mínima de capacidade computacional e rede, atendida pela proliferação de dispositivos digitais móveis e de conexões banda-larga;
- Emergência de padrões para a difusão de livros digitais, atendida a partir do surgimento do *ePub*, formato universal de livros digitais desenvolvido pela *International Digital Publishing Forum*;
- Amadurecimento de sistemas de gestão de direitos que sejam convenientes para consumidores e produtores;
- Desenvolvimento de plataformas de vendas que conectem de forma eficiente produtores de conteúdo e consumidores, posição hoje liderada pela *Amazon* e pela *Apple*.

O autor ainda defende que o fundamental para a difusão do livro didático digital é o alinhamento de tecnologia, conteúdo e modelo de negócio. A forma de seleção do conteúdo a ser adotado pelas escolas continua a ser efetivada da mesma maneira, independente do formato físico ou digital.

De acordo com Mello (2012, p. 437), “a demanda por livros didáticos é determinada pela escolha exercida pelos professores, que detêm o poder de decisão sobre os livros adotados”. Sendo assim os professores transformam-se no principal foco de atenção das editoras. Ainda segundo o autor, esta competição se dá por diferenciação de produto e de serviços que prestem apoio suplementar para a utilização do conteúdo didático do livro em sala de aula ou não, tanto para os professores quanto para os alunos. Dentre outros serviços as editoras oferecem, por exemplo, treinamentos e assessoria pedagógica (presencial e *online*) aos professores.

Outra modalidade bastante comum principalmente no segmento não governamental de livros didáticos são os sistemas de ensino, porém estes também estão aptos a competir pelas compras governamentais. Segundo Mello (2012, p.440), “trata-se de um conjunto de obras didáticas e paradidáticas que buscam apresentar um projeto pedagógico diferenciado e uma adequada lógica de ensino”. O autor complementa que este conjunto de serviços conta ainda com apoio ao ensino e à aprendizagem, além de instrumentos dedicados à gestão

empresarial, ao treinamento e à avaliação de professores, ao relacionamento com pais de alunos e etc. São exemplos de sistemas de ensino o Positivo, o Pearson e o Anglo.

Por representar um negócio promissor, tem-se registrado nos últimos anos a oligopolização do setor, bem como a entrada de grandes grupos estrangeiros neste segmento. “O capital estrangeiro entrou no setor por meio do grupo espanhol *Santilla*, que adquiriu a editora Moderna e o franco-espanhol *Anaya Hachette Livre*, que passou a controlar 51% das ações da Escala Educacional” (SILVA 2012, p. 810). É previsto o crescimento na entrada de grupos estrangeiros no mercado nacional de livros digitais no país, especialmente no setor didático.

Informações relativas a dados estatísticos acerca do mercado de livros didáticos digitais no Brasil ainda são escassas. Segundo o presidente da ABRELIVROS, Antônio Luiz Rios da Silva, não há estatísticas sobre o mercado de livro didático digital, mas ele garante que praticamente todas as editoras do país têm iniciativas nesse sentido (ABRELIVROS, 2015).

As informações disponíveis sugerem que, embora em seu estágio inicial e considerando as barreiras existentes, o mercado nacional editorial deste segmento apresenta potencial de crescimento e comercialização em grande escala.

### **2.2.1 A implementação dos livros didáticos digitais nas escolas**

A implementação das tecnologias digitais no atual cenário educacional é importante e necessária, pois a escola precisa propiciar um ambiente interativo de aprendizado. Uma vez que as escolas têm a oportunidade de promover acesso às tecnologias digitais, torna-se necessário explorar as diversas possibilidades e recursos que elas proporcionam.

Para Serafim (2011, p. 20), “é essencial que o professor se aproprie da gama de saberes advindos com a presença das tecnologias digitais da informação e da comunicação para que estas possam ser sistematizadas em suas práticas pedagógicas”. O livro didático digital surgiu como uma das propostas de ferramenta complementar ao sistema de aprendizagem.

Com o ritmo acelerado do desenvolvimento de tecnologias digitais, a educação, o ambiente escolar e as práticas de ensino e aprendizagem têm se transformado de uma forma global. É claro que nos países desenvolvidos este processo ocorre de forma mais rápida, porém não necessariamente de forma totalmente segura e eficaz.

A Coreia do Sul, por exemplo, que possui um dos sistemas de ensino mais modernos e eficientes do mundo, pretendia substituir totalmente o livro impresso pelo livro didático digital, porém demonstrou preocupação com o plano e decidiu por continuar adotando os dois formatos em sala de aula (GOMES, p. 138). No Brasil, tem ocorrido um aumento gradual na adoção de *tablets* em sala de aula, tanto em escolas particulares, quanto em escolas públicas, principalmente no ensino médio, onde se concentra o público jovem.

Para Dutra *et al.* (2015, p. 445), “O LDD, é alvo de especulação e divulgação na mídia, sendo muitas vezes apresentado como símbolo de modernidade e qualidade de ensino”. De acordo com Gomes (2014, p. 141), muitas escolas ainda anunciam o uso de *tablets* com livros didáticos digitais, como estratégia de marketing, com o intuito de seduzir o público com o equipamento e não pela forma didática que seria adotada durante o processo de formação escolar.

É certo que somente a introdução das tecnologias digitais pelas escolas não é suficiente. Não basta só disponibilizar o aparato tecnológico, é preciso investir, não somente na infraestrutura, mas principalmente na capacitação dos profissionais e dos estudantes no uso destas tecnologias bem como na aquisição de conteúdo curricular adequado que realmente de fato venha a agregar valor ao processo de ensino e aprendizagem.

Ao passar a euforia da novidade, as escolas começaram a planejar o uso do livro didático digital em sala de aula. No início de 2014, o governo federal divulgou o edital de livros didáticos do ensino médio, no qual incluiu pela primeira vez conteúdo multimídia para o ensino médio das escolas públicas.

Segundo Gomes (2014, p.134), desde 2012, o MEC investe na entrega de *tablets* para alunos de escolas públicas, política já desenvolvida por diversas instituições de ensino privado. Contudo, o autor ressalta que com a distribuição dessas plataformas no ambiente de ensino é preciso pensar na produção de conteúdo que conciliem o suporte tecnológico ao método de ensino.

De acordo com o edital do PNLD para 2015, não seriam aceitos livros digitalizados, sem recurso multimídia. A ideia é que o livro digital trouxesse o conteúdo dos livros impressos integrado a objetos educacionais digitais, como vídeos, imagens e áudios, além de vir acompanhado da versão impressa, o que demonstrou certa cautela na adesão ao digital e a preocupação em evitar uma eventual falta de acesso ao conteúdo.

É importante reconhecer as iniciativas quanto à inclusão do livro didático digital em sala de aula. No entanto, é necessário reconhecer que o Brasil ainda precisa evoluir muito para que essa implantação ocorra de forma benéfica e eficaz, visto que existe uma expressiva



parcela da população que não possui condições de desenvolver o hábito da leitura, já que por diversos fatores sempre enfrentamos dificuldades no processo educacional como:

- Altas taxas de analfabetismo<sup>3</sup>;
- Altas taxas de evasão escolar<sup>4</sup>;
- Condições de infraestrutura física e técnica nas escolas (ausência de material multimídia e de sinal de internet).

Não adianta disponibilizar aparatos tecnológicos cada vez com mais funcionalidades com uma perspectiva de formação moderna sem estudar e avaliar o ambiente escolar e a sua comunidade, englobando pais, alunos e educadores. Corre-se o risco de cometer equívocos e de não potencializar as boas práticas, pois a tecnologia se modifica, porém, se as práticas continuam as mesmas não há evolução plena.

Torna-se necessário refletir sobre a qualidade do acesso, as possibilidades de mediação, mais ainda, é preciso refletir não somente a inclusão digital, pois esta necessariamente não promove a inclusão social e ambas precisam caminhar juntas, aliadas ao processo de ensino e aprendizagem em prol de uma sociedade mais igualitária. Com este novo cenário educacional, uma nova reestruturação acadêmica precisa ser efetivada. Uma vez que a tecnologia torna-se acessível nas escolas, é preciso proporcionar ao educador e ao estudante familiarização com as ferramentas tecnológicas.

Muitos profissionais da informação, no entanto, não enxergam a adoção de dispositivos para leitura como recurso pedagógico e informacional de forma positiva e inclusiva e apresentam certa resistência em utilizá-los como ferramenta pedagógica, pois mesmo com conteúdo curricular adequado é difícil administrar o seu uso por diversos alunos em um mesmo ambiente, o que ocorre devido ao risco de dispersão dos alunos ao utilizar o aparato e seus recursos para outras finalidades que não sejam as educativas.

---

<sup>3</sup>Dados do IBGE revelam que 8,3% da população com mais de 15 anos é analfabeta, este percentual representa aproximadamente 13,2 milhões de brasileiros. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao/taxa-de-analfabetismo-das-pessoas-de-15-anos-ou-mais.html>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

<sup>4</sup>O Censo Escolar de 2015 revelou que há 1,6 milhão de jovens de 15 a 17 anos fora da escola, o levantamento foi realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

A tendência é misturar o dispositivo com aulas expositivas e materiais impressos. Sendo assim, cabe aos professores mediar este processo híbrido e orientar os alunos no uso do recurso.

Para Gomes (2014, p.10):

A maior vantagem encontrada nos livros digitais é no monitoramento do nível dos alunos. Com o ajuda das ferramentas corretas é possível analisar quanto tempo o aluno separou para cada disciplina, como está a sua porcentagem de acertos e erros nos questionários, além da criação de um ensino personalizado para cada turma, focando nas dificuldades apresentadas pela maioria e nos métodos que eles mais se adaptaram durante o processo de aprendizagem.

O desenvolvimento de métricas que permitam esse tipo de avaliação é fundamental. Este monitoramento se faz necessário para que o professor conheça as limitações dos seus alunos diante do uso do dispositivo e deste novo processo de ensino e aprendizagem.

A inserção do livro didático digital nas escolas não é regida somente pelas dificuldades e fatores negativos e esta questão vai de acordo com a realidade de cada instituição e com o ritmo de adaptação dos seus membros. Para Almeida (2013, p.72), “o livro didático digital propicia ao aluno uma nova experiência, facilitando o processo de aprendizagem pela interação com diversos elementos audiovisuais”.

O aprendizado que antes se limitava ao espaço físico da sala de aula, hoje vai além do ambiente escolar, pode ser compartilhado na rede através de fóruns de discussão, facilitando a troca de informações entre os estudantes e os educadores. Neste contexto, o aluno passou a ser sujeito ativo neste processo pautado na interação e na colaboração. Outra funcionalidade válida dentro deste processo é que as atividades realizadas *online* costumam ficar sempre acessíveis aos alunos, facilitando a consulta ao material para estudo.

É claro o papel preponderante que o educador exerce na efetivação do uso dos recursos tecnológicos no âmbito educacional. Entretanto, é importante que este participe mais ativamente do processo, a partir da criação de projetos que buscam essa integração cada vez maior da educação com a tecnologia, pois muitos educadores só participam deste processo em sua etapa final, na fase de implementação, ou seja, quando tudo parece estar estabelecido, dependendo apenas deste profissional a execução.

O desenvolvimento de ações e políticas governamentais também é importante, no entanto é a forma como estas ações serão desenvolvidas que implicará nos resultados e no crescimento e fortalecimento da educação. A inserção da tecnologia no âmbito educacional

deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade, tornando-se cada vez mais difícil dissociar a tecnologia digital do processo de ensino e aprendizado.

Talvez esse seja o maior desafio enfrentado pelos profissionais da educação e da informação, mais do que nunca se torna necessário refletir as práticas de ensino e de transmissão do conhecimento, reconhecendo tanto as dificuldades como as possibilidades de avanço.

## 2.3 LEGISLAÇÃO E O LIVRO DIGITAL

O direito vigente em uma sociedade deveria adaptar-se conforme as mudanças ideológicas e costumes da sociedade em decorrência do progresso científico e cultural. Entretanto, como podemos observar a evolução tecnológica tem ocorrido em ritmo acelerado e a legislação brasileira tem sentido dificuldade em acompanhar este ritmo. Inserido neste contexto, o livro digital tem gerado diversas discussões no âmbito do mercado editorial, bem como pelos legisladores.

Encontra-se aguardando parecer o Projeto de Lei, de nº 4534/2012, que visa a atualização e modernização da definição de livros e a alteração da lista de equiparados a livro na Lei nº 10.753, de 30 de outubro de 2003, a qual “institui a Política Nacional do Livro” (BRASIL, 2012). O escopo do projeto de lei é equiparar aos livros novos mecanismos de divulgação da cultura e informação, incluindo na definição de livro todos os títulos convertidos em meio digital, magnético ou ótico e aqueles impressos em *braille*.

O projeto ainda visa equiparar a livros os periódicos, as matérias avulsas ou artigos autorais originários de periódicos convertidos em formato digital e os equipamentos cuja função exclusiva ou primordial seja a leitura de textos em formatos digital e os equipamentos para audição de textos em formato magnético ou ótico de uso exclusivo de deficientes visuais.

O Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu em votação unânime, no dia 08 de março de 2017, que os livros digitais e os suportes próprios para a sua leitura são alcançados pela imunidade tributária<sup>5</sup> do artigo 150, inciso VI, alínea “d”, da Constituição Federal do Brasil.

O consenso foi que a legislação estava desatualizada já que abrangia apenas o papel como meio de leitura. Para o Ministro Dias Toffoli, relator da ação, “As mudanças históricas

---

<sup>5</sup> STF decide que livros digitais passam a ter imunidade tributária. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=337857>>. Acesso em 09 mar. 2017.

e os fatores políticos e sociais presentes na atualidade justificam a equiparação do papel aos suportes utilizados para a publicação dos livros” (STF, 2017).

Percebe-se que existem propostas de atualização de algumas leis que já vigoram há bastante tempo, porém necessitam se adequar a atual demanda e realidade da sociedade, incluindo alterações e ampliação de determinados conceitos, bem como a revisão de proteção da propriedade intelectual, principalmente dos direitos autorais no meio digital.

As questões referentes à precificação do livro digital também necessitam ser discutidas legalmente. Para Procópio (2013), é preciso garantir a imunidade do livro digital, pois livro é livro independente do formato. Ainda de acordo com o autor, a imunidade do livro garantiria a adequação do preço de capa do livro digital para o consumidor.

### **2.3.1 Direito autoral**

Constantemente estamos expostos à cultura, seja no acesso *online* de notícias, leitura de um livro, em uma ida ao teatro, cinema ou show. São estes produtos culturais, frutos da criatividade humana, que beneficiam a sociedade na construção da sua identidade, promovendo diversão, cultura e o fomento da educação. O direito autoral possibilita o reconhecimento do trabalho do autor da obra e de certa forma garante o resguardo da sua criatividade.

O direito autoral abarca obras intelectuais no campo literário, científico e artístico, como por exemplo, livros, artigos científicos e *software*. Em 1886, surgiram as primeiras diretrizes para a regulamentação dos direitos autorais, no mesmo ano ocorreu a Convenção de Berna, a qual representou um marco internacional no que se refere à proteção de obras literárias e artísticas, pois estabeleceu um critério de reciprocidade entre os países, sendo assim uma obra publicada, além de estar protegida em seu território nacional, estará também protegida em todos os países participantes da convenção, incluindo o Brasil.

O direito autoral encontra-se dividido em direito moral e patrimonial. Os direitos autorais estão resguardados no Capítulo II, nos termos dos Art. 24 ao Art. 27 da Lei nº 9.610/98. De acordo com a lei são considerados direitos morais do autor:

- Reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra;
- Ter o seu nome ou pseudônimo como sendo o do autor na utilização da obra;
- Conservar a obra inédita;

- Assegurar a integridade da obra;
- Modificar a obra antes ou depois de ser utilizada e a retirada de circulação da obra.

Já os direitos patrimoniais do autor estão descritos do Art. 28 ao Art. 45, cabendo ao autor dentre outros direitos, a exclusividade de utilizar, fruir e dispor da obra literária, artística ou científica, o direito de autorizar a utilização da obra; colocar à disposição do público a obra, na forma, local e pelo tempo que desejar a título oneroso e gratuito, ou seja, permite ao autor utilizar sua obra para fins econômicos.

Quanto à temporalidade de proteção dos direitos autorais, estes atualmente, de acordo com a LDA/1998, estão protegidos por setenta anos após a morte do autor, contados de 1º de janeiro do ano subsequente ao de seu falecimento. Após o prazo a obra passa a ser de domínio público.

Também de acordo com a LDA/1998 não constitui ofensa aos direitos autorais, a reprodução, em um só exemplar de pequenos trechos, para uso privado do copista, desde que feita por este, sem intuito de lucro. É permitido também a citação em livros, jornais, revistas ou qualquer outro meio de comunicação, de passagens de qualquer obra, para fins de estudo, crítica ou polêmica, com tanto que seja referenciado o nome do autor e a origem da obra.

Atualmente uma quantidade incalculável de obras protegidas pelo direito autoral vem sendo disponibilizadas na rede. Esses conteúdos geralmente são digitalizados, carregados e baixados através de *download*. Segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira de Direitos Reprográficos (ABDR), por ano, o mercado editorial brasileiro perde cerca de R\$ 1 bilhão com a pirataria de livros. Também segundo a ABDR, 2 milhões de páginas de livros são copiadas, por ano, graças a *sites* que oferecem *downloads* de obras completas. Isso faz com que milhares de *sites* sejam retirados do ar a partir de ações movidas pela associação (SNEL, 2014).

A Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) também vem demonstrado preocupação com a questão e já fez tratados internacionais referentes às medidas de proteção tecnológica e aos direitos de gestão da informação no meio digital como *Wipo Copyright Treaty (WCT)*, de 1996, que tem como objetivo assegurar a proteção do trabalho dos proprietários das obras, quando estas são divulgadas na internet (EBOLI, 2006).

Na Europa elaborou-se um plano conhecido como “mercado único digital”. Trata-se de uma estratégia que tem como objetivo estimular o crescimento da economia digital. De

acordo com a comissão responsável, pretende-se realizar reformas profundas que incluem a legislação europeia sobre os direitos do autor.

De acordo com o Conselho Europeu, a comissão propôs medidas para assegurar que os serviços de conteúdo, como por exemplo, os serviços de vídeo, possam ser utilizados para além das fronteiras. Isto significa que as pessoas que comprem um filme ou uma música no seu país poderão acessá-los quando viajarem pela Europa, porém a comissão pretende intensificar os esforços contra as violações dos direitos de propriedade intelectual. Serão também analisadas formas de combater os conteúdos ilegais disponíveis na internet (CONSELHO EUROPEU, 2015).

No Brasil não ocorre diferente, torna-se necessário que a legislação brasileira passe por um processo de readequação. A alteração da LDA é tema de Projetos de Lei no Senado e na Câmara. Na Câmara, um Projeto de Lei que altera a atual LDA/1998, foi desarquivado, o PL 3133/2012, tem como objetivo atualizar as disposições sobre direitos autorais, adaptando-as às tecnologias digitais.

No entanto, apenas a promulgação da legislação não é suficiente. É preciso gerenciar, controlar e fiscalizar. O controle das obras digitais no meio virtual é precário. Com a facilidade e a rapidez de compartilhamento de informações na rede, impedir ações ilegais como o uso da informação sem a devida creditação, o plágio e a multiplicação de cópias em meio digital é praticamente impossível.

Com o intuito de somar a estes novos paradigmas de leitura também novas formas de assegurar o repasse de direitos autorais para autores e editores e a proteção das suas obras como é o caso do *Digital Rights Management* (DRM). De acordo com García (2012), o DRM começou a operar no final da década de 90, combinando *hardware* e *software* a fim de estabelecer os usos permitidos pelo proprietário dos direitos de uma obra digital.

No caso dos livros o DRM tem como objetivo evitar a reprodução ilegal, porém nem todos os formatos de livros digitais suportam este recurso, as permissões dependem de como o DRM foi configurado. No Brasil, a maioria dos livros são vendidos com DRM, porém, vale salientar que este tipo de proteção não é obrigatório, cabendo ao editor ou autor fazer uso ou não deste mecanismo de proteção.

Se por um lado as tecnologias da informação da comunicação oferecem ferramentas que tornam visíveis e disponíveis às obras em meio digital, por outro exigem maior controle e novas formas de protegê-las. O fato de as informações circularem livremente na rede não descarta a necessidade de creditar ao autor a sua produção intelectual, pois a propriedade

intelectual e o acesso à informação são princípios fundamentais à sociedade e ambos devem ser preservados.

Na tentativa de amenizar os problemas decorrentes da disponibilização das obras no meio digital, o mercado editorial como um todo, ou seja, a indústria do livro, editores e principalmente autores tem buscado alternativas de proteger os seus produtos. Atualmente existem diversas formas de controle e permissão de acesso a documentos digitais como, por exemplo, as licenças.

As licenças são instrumentos legais, que permitem aos autores definir os termos sob quais querem compartilhar suas obras. O proprietário da obra autoriza o seu uso e compartilhamento, porém é preservado o seu direito moral como criador da mesma, proibindo, por exemplo, o uso comercial. As licenças mais conhecidas e utilizadas são: *Copyleft*, *Fair Use* e *Creative Commons* (CC).

Segundo Lima e Santini (2008, p. 124), o *copyleft* é uma ferramenta para criadores de conteúdo com os seguintes objetivos:

- Proteger os direitos do seu trabalho enquanto o dissemina amplamente;
- Proteger contra a restrição do acesso ao trabalho, contra a sua vontade e além do que considera necessário como recompensa;
- Assegurar que seus trabalhos não serão vulneráveis a ações legais ruins;
- Criar ambientes de cultura livre, no qual seus trabalhos tenham liberdade de circulação e possam ser construídos de forma aberta.

Quanto ao *Fair Use* (uso justo), trata-se de um conceito da legislação dos Estados Unidos que segundo Andrade *et al.* (2007, p. 39), “limita o direito autoral sob certas circunstâncias, como uso para crítica, comentário, divulgação de notícia, educação, sem fins lucrativos e pesquisa”. Outros países possuem leis semelhantes, porém sua aplicabilidade varia.

Já o CC, é uma das licenças mais populares. É um tipo de licença criativa do *copyright* para obras intelectuais surgidas com a internet. Segundo Sayão (p. 144, 2008), “ela abre a possibilidade de publicar e disponibilizar na rede os mais diferentes tipos de trabalhos intelectuais, de modo a permitir a cópia e reuso desses conteúdos por terceiros sob determinadas condições”.

Esta licença permite ao autor escolher como e o quanto da sua obra deseja autorizar a utilização, cópia e recriação. O CC tem sido adaptado no Brasil, onde, especialistas da Escola

de Direito do Rio de Janeiro e da Fundação Getúlio Vargas trabalham com esta licença desde 2003.



### 3 MERCADO EDITORIAL

Desde a era de Gutenberg, a indústria do livro se desenvolveu e se consolidou como um sistema editorial de abrangência mundial. “Autores, editores, distribuidores e livreiros participam ativamente deste mercado, cujo produto representa uma das mais profícuas formas de expressões do saber e da cultura humana” (ALMEIDA, p.138, 2013).

O setor editorial de livros faz parte da cadeia produtiva do livro compondo o elo editorial com o setor gráfico, de distribuição e de comercialização, é ligado a outras atividades como a autoral, a fabricação de papel, a produção de máquinas gráficas e as bibliotecas (MELLO, 2012).

A indústria editorial de livros do Brasil é uma das mais antigas indústrias em atuação no país. O princípio de sua formação coincide com a transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808. Foram mais de duzentos anos de existência produzindo basicamente o mesmo produto: o livro (FONSECA, 2012). Ainda de acordo com o autor, embora o produto tenha permanecido basicamente o mesmo ao longo desse período a atuação de forças externas, ligadas às políticas públicas e à evolução tecnológica provocaram mudanças no padrão de desenvolvimento deste mercado.

Um divisor de águas para o mercado editorial foi o surgimento da internet. Antes da era digital o mercado editorial e toda a sua cadeia produtiva pareciam estar protegidos por um modelo de negócio estável. A década de 90, juntamente com avanço das tecnologias, fez emergir novos modelos de operação nos negócios editoriais trazendo desafios e dinamismo a este mercado. A internet reconfigurou o modo de escrita, publicação, circulação e leitura de livros, fez surgir o consumidor digital e as editoras não tiveram alternativas a não ser se reinventar e aprimorar os seus negócios para atender a este novo público.

A editora da atualidade, segundo Procópio (2013, p. 72), pode “ser a ponte entre o livro e os consumidores, entre o autor e os leitores, usando como via as mídias sociais, as tecnologias de metadados, as livrarias *online*, as plataformas distribuidoras de terceiros e as bibliotecas digitais”, canais hoje consolidados e amplamente difundidos. O autor vai além e afirma que uma empresa editorial dos novos tempos pode, entre outras iniciativas, se estabelecer como editoras de soluções de conteúdo, prática esta que também já vem ocorrendo.

Ainda há um número considerável de editoras que demonstram certo receio em produzir e comercializar livros digitais, porém muitas já enxergam várias possibilidades de negócio associadas a este artefato, como por exemplo, modelos de venda de livros digitais e

plataformas de acesso ao conteúdo adquirido. A CBL e o SNEL (Sindicato Nacional de Editores) divulgam anualmente a Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro (PPVSEB)<sup>6</sup>, que acontece desde 1990, permitindo acompanhar o histórico da performance do mercado do livro no Brasil.

Esta pesquisa foi conduzida pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e foi divulgada no dia 01 de junho de 2016, sendo referente aos números de 2015, reportando que o mercado editorial de livros brasileiro produziu 446,84 milhões de exemplares, gerando uma receita de R\$5,23 bilhões. Em comparação a 2014, o faturamento teve queda real de 12,63%; ao passo que a produção e o número de exemplares vendidos caíram 10,87% e 10,65% respectivamente.

A pesquisa traz alguns dados sobre o setor digital, mas ressalta a impossibilidade de realizar inferências estatísticas desse segmento, já que se trata apenas de um recorte do mercado e que ainda não há informações precisas sobre esse universo. O faturamento de 2015, teria sido de R\$16,8 milhões, mesmo número apurado em 2014, o que leva a deduzir que os livros digitais totalizaram apenas 0,32% do faturamento global das editoras no período. Estima-se que os livros digitais ainda vão demorar a configurar uma parcela significativa do mercado brasileiro.

O número de brasileiros que lê livros digitais, no entanto, vem crescendo gradualmente. A chegada da *Amazon*, maior varejista de livros digitais do mundo, representou um marco importante e fez com que o Brasil fosse inserido definitivamente no mercado dos livros digitais. De acordo com Guedes (2013), a entrada de empresas grandes no mercado nacional, mudou o cenário das vendas de livros digitais no país, instaurando a concorrência entre as lojas brasileiras, Saraiva e Cultura, e as gigantes internacionais, *Amazon*, *Apple* e *GooglePlay*.

É ressaltado por Mello (2012), que “a presença de editoras estrangeiras no Brasil é antiga, os investimentos recentes de importantes grupos internacionais no país demonstram o interesse desses capitais pelo mercado brasileiro editorial de livros”. É certo que a modificação nos modelos de negócio no mercado editorial do país em decorrência da transição digital aumentou significativamente este interesse do mercado externo.

---

<sup>6</sup>A pesquisa sobre a produção e vendas do setor editorial brasileiro (FIPE/USP) encontra-se acessível no site do Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL). Disponível em: <<http://www.snel.org.br/dados-do-setor/producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro/>>. Acesso em: 20 jun. 2016

O relatório da *Global ebook*<sup>7</sup>, divulgado em março de 2016, traça um panorama da evolução do mercado do livro digital em nível global, e estima o mercado digital de livros no Brasil em R\$ 35,1 milhões, considerando os valores de faturamento dos editores. Neste número estariam incluídas apenas as editoras de CTP (livros científicos, técnicos e profissionais) e o mercado geral. Vendas para plataformas exclusivamente de bibliotecas e a autopublicação digital, como o KDP da *Amazon* e o Publique-se da Saraiva, tampouco estão contemplados. Ainda segundo o relatório, o catálogo brasileiro é estimado em 70 mil títulos, dos quais cerca de 20 mil seriam edições independentes.

Em termos de participação dos varejistas digitais no Brasil, o relatório apontou que a *Amazon* detém 60% de *marketshare* nas vendas de livros digitais de editoras (excluindo as autopublicações) no país, seguido pela *Apple*, com 15%, e pela Saraiva e o *Google*, empatados em terceiro lugar, com 10%. A participação da *Kobo* foi estimada em 5%, mas há uma margem de erro alta de 5%, já que nenhuma loja divulga seus números.

É clara a consolidação da produção de livros impressos no país, porém também é visível que o mercado editorial tem passado por um processo de inovação e adaptação ao lidar com a gestão e produção do livro digital, o qual tem impactado nas atividades de sua cadeia produtiva. Hoje os integrantes desta indústria buscam compreender até onde este componente pode conduzir os rumos do mercado editorial nacional, percebe-se que tem diminuído a resistência observada em se investir em projetos que envolvam *ebooks*.

No Brasil não há um padrão de segmentação do mercado editorial de livros, o mercado é normalmente segmentado em: obras gerais (OG); livros didáticos (LD); científicos, técnicos e profissionais (CTP) e religiosos (R). Alguns analistas avaliam que no Brasil o segmento CTP representa o mercado mais fértil para o crescimento do consumo do livro digital, dada a maior difusão do uso de suportes de leitura de conteúdo digital entre os consumidores deste segmento. Já no segmento LD, os analistas creem na maior possibilidade de crescimento do mercado digital na rede privada de ensino.

O crescimento aparentemente lento e silencioso do mercado de livros digitais trouxe uma série de preocupações e questões inerentes a todos os componentes desta cadeia em todo o mundo. É perceptível que nos países desenvolvidos, onde a população tem acesso mais rápido à tecnologia, educação e conseqüentemente mantêm uma cultura consolidada de leitura, o mercado do livro digital desenvolve-se mais rápido.

---

<sup>7</sup>O Relatório *Global ebook* documenta e analisa como os mercados (os *players* globais) de livros digitais estão se desenvolvendo.

De acordo com o relatório da *Global ebook* (2014), os Estados Unidos e o Reino Unido, são de longe os maiores mercados de livros digitais do mundo, seguidos pela China, Alemanha, Japão e França. Nos Estados Unidos e no Reino Unido os livros digitais são responsáveis por até um terço das vendas nos segmentos em que são mais fortes, em particular no gênero de ficção.

Segundo o jornal *Financial Times*, o centro de Pesquisa *Pew Research*, relatou que em 2010, um número relativamente pequeno de pessoas tinha um *e-reader* ou *tablet* nos Estados Unidos. Atualmente, metade da população possui um desses dispositivos. A média de pessoas que liam um livro digital em 2014 subiu para 28% contra 17% em 2011.

Com relação à América Latina, o Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e no Caribe (CERLALC), divulgou no início de 2015, em seu Relatório do Livro nº 5, que o número de títulos publicados em formato digital teve um aumento de 8% em 2010, de 14% em 2011 e 17% em 2013. O CERLALC também enfatiza que apesar do número parecer relativamente pequeno, é importante notar a tendência crescente na produção do formato.

O crescimento na utilização do livro digital, assim como ocorre com a versão impressa, está diretamente vinculando ao índice de leitores no país. A pesquisa Retratos da Leitura no Brasil 2015<sup>8</sup>, realizada pelo Instituto Pró-Livro apontou um crescimento no número de leitores no Brasil. Estima-se que 104,7 milhões de brasileiros (ou 56% da população acima dos 5 anos de idade) leram pelo menos partes de um livro nos últimos três meses.

Em 2011, quando foi realizada a última edição desta pesquisa, esse índice era de 50%. A pesquisa revela ainda que houve um aumento nos índices de leitura per capita. Nesse mesmo período um brasileiro lia 4 livros por ano, em 2015, o índice chegou a 4,96. O aumento quanto ao índice de leitura foi percebido principalmente nas regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Norte.

O acesso à tecnologia também foi analisado pela pesquisa do Instituto Pró-Livro. No que se refere ao acesso à internet, a pesquisa detectou que em 2015, 127 milhões de brasileiros possuíam acesso à internet, enquanto que em 2011 a pesquisa apontou 81 milhões, caracterizando um aumento de aproximadamente 57%. A pesquisa também revelou que a

---

<sup>8</sup>A pesquisa Retratos da Leitura no Brasil tem por objetivo conhecer o comportamento do leitor e os indicadores de leitura dos brasileiros. Sua 4ª edição, referente a números de 2015 encontra-se acessível no site do Instituto Pró-Livro. Disponível em: <<http://prolivro.org.br/home/confirme>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

faixa etária dos entrevistados que acessam a internet para leitura de livros é de 18 a 24 anos. A maioria dos leitores de livros digitais é do gênero masculino (53%). Quanto à distribuição geográfica, 48% dos leitores digitais estão no Sudeste, 23% no Nordeste, 12% no Sul, 10% no Centro Oeste e 7% no Norte.

Com relação ao dispositivo mais utilizado para a leitura de livros digitais, a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil apontou que o celular ou *smartphone* é o suporte mais usado (56%), seguido por computadores (49%) e *tablets* (18%), os dispositivos dedicados exclusivamente para leitura (os *e-readers*), apresentaram uma porcentagem pequena, com (4%) de participação. Com a decisão do Supremo Tribunal Federal de que os suportes de leitura digital passam a ter imunidade tributária, ou seja, livres de eventuais impostos, é possível que estes dispositivos passem a ser mais utilizados pelos leitores brasileiros.

Em relação à edição de 2011, houve um crescimento significativo de 11 pontos percentuais, relativos à proporção de pessoas que já ouviram falar em livros digitais. Entre esses, cerca de um quarto já leu algum livro digital. A pesquisa também indica que, em geral, o leitor de livros digitais baixa gratuitamente da internet os livros que deseja ler (RETRATOS DA LEITURA, 2015, p. 134).

Segundo o Instituto Pró-Livro, a leitura é a principal ferramenta para melhorar a qualidade da educação e para construir um país que ocupe os primeiros lugares, quando se avalia educação e desenvolvimento humano. Compreende-se que muitas mudanças ainda ocorrerão no cenário nacional quanto ao desenvolvimento da educação e o aumento do índice de leitores no país, desta forma influenciando diretamente no desenvolvimento do mercado editorial, já que ambos estão diretamente interligados.

### 3.1 EDITORAS E A POLÍTICA EDITORIAL NO CONTEXTO DIGITAL

Para que as editoras atinjam seus objetivos de forma satisfatória faz-se necessário a adoção de uma política editorial. Segundo Bufrem (2009, p. 30), “a política editorial cabe consolidar a estrutura e o funcionamento da editora, os modos e as características de produção, assim como as formas de se distribuir e comercializar as obras”.

Para Rosinha (1989, *apud* DOURADO, 2012, p. 23), “a política editorial é um instrumento que estabelece os marcos, os objetivos e os instrumentos de uma editora, seu conteúdo e sua forma”. Dourado (2012, p. 23), complementa que “uma política editorial deve

atender questões tais como: o quê, para quem, por que, como, com o quê, onde e quando editar”.

Compreende-se, portanto, que a política editorial tem como objetivo não somente contribuir para que as editoras alcancem suas finalidades quanto suas práticas e normas, bem como direcioná-la para atender e conhecer seus clientes como distribuidores e leitores, que comprem e utilizam o livro digital.

Com as mudanças decorrentes da inserção do formato digital às suas publicações, as editoras têm passado por um processo de reestruturação na sua forma de atuação e produção que necessita ser vinculado e acompanhado pela política editorial adotada pelas mesmas.

Segundo Ferreira (2003, p. 11), “as inovações tecnológicas atingiram o cotidiano editorial, promovendo mudanças significativas no setor da indústria da informação, quanto às suas técnicas para a industrialização do conhecimento”.

Nesta perspectiva, editoras que tem produzido conteúdo digital precisam estar atentas ao modo como estão produzindo, publicando, comercializando e garantindo o acesso a estas obras aos seus clientes. Não foram localizados registros de pesquisas referentes à implantação de políticas editoriais desenvolvidas pelas editoras nacionais voltadas especificamente para o livro digital.

Considera-se, contudo, que as editoras têm passado por um processo de implantação e adaptação quanto à produção no formato digital e que automaticamente essas mudanças refletem na adequação de suas políticas editoriais.

### 3.2 NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO RELACIONADOS AOS LIVROS DIGITAIS

As mudanças no mercado editorial ocasionadas pela agregação do conteúdo digital também têm provocado mudanças no perfil de instituições, profissionais e consumidores que lidam diretamente com a informação e com o formato digital. Assim, novos perfis profissionais e de modelos de negócios vem surgindo e se consolidando.

#### 3.2.1 Nas bibliotecas

As bibliotecas desempenham um papel relevante para o desenvolvimento da sociedade, sejam públicas ou privadas, têm como objetivo oferecer serviços informacionais de

forma eficaz, de acordo com o objetivo específico de cada usuário. De acordo com Serra (1998, p. 125), as bibliotecas pós-imprensa diferem das bibliotecas antigas e medievais em dois aspectos essenciais: em primeiro lugar, estão mais preocupadas com a transmissão do saber do que com a conservação do mesmo e, em segundo lugar enquanto que as bibliotecas antigas se confrontavam com a dificuldade da escassez de livros, as novas bibliotecas confrontam-se com a dificuldade inversa, ou seja, uma infinidade de recursos informacionais para gerir.

As bibliotecas passaram a administrar uma gama de suportes cada vez maior e com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, este montante só se multiplica. Segundo Serra (1998, p. 127), estas bibliotecas “tornam possível, a qualquer indivíduo, a partir de qualquer ponto do globo, aceder a todo o saber qualquer que ele seja de forma fácil e expedita”.

Diante deste contexto marcado pela tecnologia, o perfil informacional dos usuários das bibliotecas tradicionais também vem se modificando, principalmente o do público jovem, o qual passa boa parte do tempo acompanhado de dispositivos com acesso à internet e expostos a todo tempo a uma avalanche de informações disponíveis na rede.

De acordo com Araújo (2014, p. 67), a velocidade da atualização informacional nas redes torna bem maior se comparado aos acervos das bibliotecas tradicionais, devido aos processos técnicos que uma obra necessita antes de ser disponibilizada ao consumidor final. Isso acaba contribuindo para uma migração relevante de usuários na hora de escolher as suas fontes de pesquisa. Hoje este usuário tem o poder de escolher como deseja acessar a informação.

Segundo Santos (2006, p. 8), “o perfil do leitor pós-moderno pode ser caracterizado pela busca do provisório, efêmero e incerto, sem uma identidade física, essencial ou permanente”, características estas presentes nas tecnologias pós-modernas como o livro digital. Ainda de acordo com o autor, os hábitos perceptivos vividos pelo público jovem num ambiente visual em que há interatividade constante e automática, muitas vezes podem sugerir que o mercado vem crescendo. No entanto, é difícil definir se trata de um público que é atraído necessariamente pela leitura ou pelo meio utilizado.

O perfil do bibliotecário também vem sendo renovado, pois este profissional e o ambiente da biblioteca sentem a necessidade de se readequar ao novo contexto, de conhecer e acompanhar o desenvolvimento do novo perfil do usuário da informação.

Segundo Lima (2008, p. 3), “nos anos que antecederam esta mudança o bibliotecário era visto como o guardião do saber, aquele que preservava, catalogava e armazenava as informações”.

As tecnologias digitais vieram para agregar valor à informação e a este profissional, oferecendo uma gama de novas possibilidades para a pesquisa, armazenamento, processamento, recuperação e disseminação da informação. No entanto, é necessária a instauração de um processo de capacitação contínua para que estes profissionais estejam sempre aptos a prestação dos serviços de informação, acompanhando o desenvolvimento tecnológico e as necessidades dos usuários.

De acordo com Serra (2014), diversos fatores devem ser considerados por estes profissionais, como a mudança do comportamento do usuário, a explosão da informação, a disponibilidade de diversas fontes e suportes e a possibilidade de acesso a múltiplos acervos de forma remota, em qualquer lugar ou horário.

Ressalta-se que este profissional não deve limitar-se ao espaço físico da biblioteca, visto que hoje, a maioria dos usuários buscam informações em fontes diversas como os buscadores *online*, bibliotecas e repositórios digitais. Sendo assim, faz-se necessário que estes profissionais estejam presentes nos diversos canais de informação e comunicação hoje existentes, como por exemplo, as redes sociais na internet, promovendo a biblioteca e os seus serviços de informação.

Os serviços oferecidos pelas bibliotecas têm se readequado a esta realidade e os profissionais deste ambiente têm aproveitado o espaço oferecido pelas redes sociais, para identificar e conhecer os seus usuários e assim poder oferecer serviços personalizados, como publicações direcionadas com o perfil destes e também para divulgar obras recém adquiridas pela unidade.

Percebe-se que a postura proativa e aberta ao novo faz toda a diferença e que as tecnologias digitais vieram para apresentar ao bibliotecário um mercado de trabalho cada vez mais amplo e rico de possibilidades. Dentro deste contexto, o bibliotecário também tem lidado com o livro digital.

Este artefato digital, aliado às unidades informacionais, trouxe desafios no que se refere ao desenvolvimento de coleções nas bibliotecas e também para os profissionais que nelas atuam, pois, a sua inserção passou a demandar uma postura diferenciada por parte dos bibliotecários. Dentre os desafios estão:

- O desenvolvimento de métodos de gestão para o acesso eletrônico;



- Dominar aspectos relacionados à sua comercialização, formas de aquisição e gestão dos *softwares* envolvidos no processo;
- Desenvolver as habilidades necessárias para lidar com os diferentes aspectos relacionados aos formatos e mídias digitais;
- Buscar formas de levar a biblioteca aos seus usuários, já que as mídias podem ocasionar um distanciamento dos usuários ao espaço físico da biblioteca.

É preciso reconhecer que estes desafios existem e que administrar um acervo impresso e um acervo digital não é uma tarefa simples, pois ambos têm suas especificidades e requerem tratamentos diferentes. Porém, as bibliotecas físicas tradicionais já não podem mais adiar e continuar alheias as mudanças ocasionadas pelas tecnologias digitais, precisam avançar juntamente com elas e atuar na prestação dos serviços aos usuários dentro destes novos espaços que possibilitaram a expansão do fluxo informacional.

Com a inserção do livro digital no mercado editorial e com a adesão gradual do mesmo por leitores, a biblioteca tradicional também tem sentido a necessidade de acompanhar esta realidade. Os bibliotecários têm se deparado com inúmeros desafios, dentre eles, o de gerenciar novos modelos de negócios para licenciamento de conteúdo digital, tratamento, gestão dos livros digitais e o empréstimo e uso deste material por seus usuários.

É preciso compreender as novas possibilidades de gerir o conteúdo digital para que então se possa definir a forma de contratação deste conteúdo. Contudo, antes de fazer tais aquisições o ambiente precisa estar preparado com equipamentos específicos e *software* que permitam o acesso dos usuários ao conteúdo digital. Além disso, é necessário estar ciente das diversas implicações e restrições envolvidas no processo de aquisição dos livros digitais.

Ao decidir pela compra de livros digitais para biblioteca, Costa e Bastos (2015, p. 9), ressaltam que também é importante ponderar como esta compra será efetuada, se diretamente com uma editora ou por meio de um agregador ou distribuidor, pois posteriormente essa decisão poderá afetar a forma de acesso dos usuários ao conteúdo adquirido, considerando que cada vendedor pode oferecer acesso de uma maneira diferente.

As bibliotecas costumam adquirir livros digitais através das editoras, dos agregadores e dos distribuidores. Os modelos de seleção e compra mais comuns são por título ou por pacote. No mercado circulam alguns modelos de negócio que permitem a aquisição de livros digitais pelas bibliotecas através de assinaturas ou licenças, como a assinatura com fornecedores, a aquisição perpétua e o *pay-per-view*. No Brasil, a forma mais utilizada para adquirir publicações digitais é através de assinaturas com fornecedores.

De acordo com Polanka (2011, *apud* Serra, 2014, p. 61), nesta modalidade as aquisições são realizadas por pacotes de publicações que permitem que as bibliotecas adquiram grandes quantidades de títulos por um período de tempo. A biblioteca também deve efetuar um pagamento contínuo para garantir o acesso aos livros digitais que já possui.

Já a aquisição perpétua, segundo Serra (2014, p. 37), “é o modelo mais tradicional, pois esta forma de aquisição é similar a de volumes físicos, onde a aquisição é realizada por título ou por conjunto de obras, modelo típico de assinaturas, com a biblioteca adquirindo os títulos que efetivamente deseja incluir no acervo”.

Quanto ao modelo *pay-per-view*, ainda de acordo com a autora, este possibilita as bibliotecas realizarem alugueis ou assinaturas de curto prazo. O aluguel dos títulos deve ser renovado com periodicidade semelhante ao que ocorre na modalidade de aquisição por assinatura. A diferença consiste na quantidade de vezes que uma obra, pode ser acessada, pois uma vez ultrapassado o limite de acesso à obra, a biblioteca precisa realizar a compra da publicação (SERRA, 2014, p. 138).

O empréstimo de livros digitais já é uma realidade consolidada em muitos países. De acordo com um relatório da *Overdrive*<sup>9</sup>, em 2015, os sistemas no Canadá e nos Estados Unidos forneceram mais de um milhão de *ebooks*. A previsão é que em seis meses, este número seja superado, pois no primeiro semestre de 2016, 50 bibliotecas já fizeram mais de meio milhão de empréstimos, e destas, 15 unidades excederam 400 mil empréstimos (SOCKEL, 2016). Já bibliotecas brasileiras ainda estão em fase de adaptação quanto as formas de aquisição, catalogação e empréstimo de livros digitais.

A forma de catalogar a obra em formato digital também se modifica. As bibliotecas que trabalham com obras digitais têm feito uso do *Resource Description and Access* (RDA). Trata-se de um novo código que abrange a descrição de obras no formato tradicional (analógico) e digital.

É certo que este é um momento de descoberta e adaptação às novas formas de gerir o livro digital tanto pelas bibliotecas como pelo mercado editorial. Tais mudanças afetam toda a cadeia desde o escritor ao leitor, porém são fundamentais, pois possibilitam novas formas de se ter acesso ao conhecimento.

---

<sup>9</sup>A *Overdrive* é um catálogo que inclui mais de 2 milhões de títulos digitais e mais de 5 mil editoras, sua rede global inclui mais de 27 mil bibliotecas e escolas.

### 3.2.2 Mercado editorial

Em meio ao processo de mudanças decorrentes do avanço tecnológico e da inserção e concepção do livro digital, formas já existentes de negócio têm sido potencializadas e outras tantas têm surgido no mercado editorial. As que mais têm se destacado e vem se consolidando neste processo são:

#### a) Autopublicação

O contexto de produção de conteúdo digital também criou uma série de possibilidades para os autores independentes que anteriormente não existiam. De acordo com Procópio (2013, p. 197), “autor independente é aquele profissional da escrita que não mantém exclusividade com um único selo editorial, podendo ou não custear a publicação do seu trabalho sem estar obrigatoriamente preso a um grupo ou selo editorial”. Esses autores por meio do autopublicação (*self publishing*), facilitada por serviços oferecidos no mercado editorial que funcionam como uma espécie de vitrine tem ampliado a colocação de suas obras ao alcance de um grande público.

A autopublicação tem permitido que autores iniciantes, que não possuem contrato editorial, tenham maior autonomia de divulgação e disponibilização das suas obras. Segundo Serra (2014, p. 45), “na autopublicação o autor passa a assumir o papel de editor, negociando suas obras diretamente aos interessados e recebendo remuneração maior, se comparada com os valores praticados pelas editoras”.

Alguns *sites* e lojas virtuais de livros digitais têm oferecido ferramentas para autopublicação, fazendo com que os autores tenham maior facilidade para executar todas as etapas da publicação dos seus livros. A *Amazon*, por exemplo, dispõe de tais ferramentas. Um terço dos livros mais vendidos por esta empresa são de autores independentes.

Para Mello (2012, p.448), “a adoção da tecnologia digital pelo setor editorial desobriga a concepção de um produto limitado a uma lógica sequencial rígida, única, o que confere ao livro digital maior liberdade de leitura e, portanto, também de criação para os autores”. Ainda de acordo com o autor, alguns analistas afirmam que no futuro a leitura será compartilhada, um ato coletivo, a “*social reading*”, como já foi rotulada, permitindo a integração dos leitores, difundida e estimulada pelas redes sociais. Desta forma, os espaços serão abertos e compartilhados por autores e leitores, promovendo uma leitura coletiva.

De acordo com o relatório da *Global ebook* (2016), o catálogo digital de autopublicações no Brasil é estimado numa faixa entre 15 e 20 mil títulos, contabilizando apenas os *ebooks* inclusos nos programas de autopublicação da Kobo, Saraiva, *Amazon* e *Apple*. Apesar dos poucos dados disponíveis para este segmento de mercado, percebe-se que a autopublicação digital vem apresentando grande potencial de crescimento no país.

#### **b) Agregadores e distribuidores de conteúdo digital**

Os agregadores e distribuidores de conteúdo digital tornaram-se uma forte tendência em vários países e vem se consolidando cada vez mais no Brasil, representando uma importante iniciativa na implantação e desenvolvimento do mercado de livros digitais no país, atuando, principalmente, como intermediários oficiais entre as editoras, seus títulos e redes de livrarias e bibliotecas.

Os agregadores de conteúdo digital, segundo Serra (2014, p.43), “são empresas que representam diversas editoras e oferecem praticamente todos os modelos de negócio”. A autora complementa que estas empresas licenciam os conteúdos de diversos fornecedores e os disponibilizam em sua própria plataforma.

Já os distribuidores de livros digitais são semelhantes aos agregadores, porém de acordo com Serra (2014, p. 44), com a diferença de que a ferramenta utilizada para acessar o conteúdo é disponibilizada pelo editor, pois os distribuidores não possuem plataforma proprietária. Desta forma, compreende-se que a função dos distribuidores é vender as obras em nome das editoras e dar suporte no momento de comercialização das mesmas.

Os agregadores e distribuidores licenciam o conteúdo das editoras, inclusive das editoras menores que, geralmente, não possuem plataformas próprias para livros digitais. Os dois principais agregadores e distribuidores de conteúdo digital brasileiros são Xeriph e DLD:

- **Xeriph:** é uma agregadora e distribuidora de livros digitais, criada em 2010 pelos fundadores da primeira loja de livros digitais do Brasil, o antigo Gato Sabido, que atentaram para a necessidade de criação de uma empresa que armazenasse, compilasse e distribuisse conteúdo digital, facilitando a relação entre editoras, livrarias e bibliotecas. Este agregador também desenvolve plataformas para bibliotecas digitais. Com o objetivo de ampliar sua participação no mercado de conteúdo digital, em 2013 o Grupo Abril adquiriu a Xeriph.

- **DLD:** representa um consórcio de sete editoras, sendo elas: Sextante, Rocco, Record, Objetiva (PRH), Planeta, L & PM e Novo Conceito. Em 2015, a DLD se expandiu e passou a distribuir conteúdo de outras editoras. Seu catálogo é composto por aproximadamente 7 mil títulos.

Vale ressaltar que, de acordo com relatório da *Global ebook* (2016), não havia a presença de agregadores e distribuidores digitais internacionais no Brasil até a chegada da empresa alemã *BookWire* no final de 2014, seu catálogo possui aproximadamente 11 mil títulos e sua tecnologia e plataforma é considerada muito superior as utilizadas no país até então.

Estes novos modelos de negócios direcionados ao gerenciamento e logística de conteúdo digital vêm atuando e conquistando cada vez mais espaço neste mercado, que tem crescido progressivamente, demonstrando potencial.

### c) Impressão digital sob demanda

A impressão digital sob demanda é um modelo de negócio já estabelecido no mercado editorial dos Estados Unidos. A *Amazon* contribuiu para que este processo se desenvolvesse ao firmar parceria com a *Lightning Source*, considerada uma das maiores distribuidoras de livros impressos do país. De acordo com García (2012, p. 5, tradução nossa), “a impressão sob demanda, permite a impressão de exemplares conforme a necessidade, eliminando problemas associados à publicação em papel, armazenamento e devolução de livrarias”.

A impressão sob demanda aliada ao livro digital tem impulsionado o mercado da autopublicação em diversos países. No Brasil, a parcela mais expressiva da produção de livros sob demanda também é proveniente das autopublicações. Grandes gráficas já incorporam equipamentos de impressão digital em suas linhas de produção e várias empresas de publicação de livros digitais têm se aliado a este serviço de impressão como a *Revolução Ebook* da empresa Simplíssimo e o Clube de Autores<sup>10</sup>, são dois exemplos de empresas que

---

<sup>10</sup>Considerada a maior plataforma de autopublicação da América Latina, permitindo aos autores independentes publicar sem tiragem mínima e sob demanda.

atuam no mercado brasileiro (PUBLISHNEWS, 2012). Este modelo de negócio tem demonstrado potencial de crescimento no mercado editorial brasileiro, principalmente após a chegada da *Amazon* ao país, multinacionais e editoras nacionais tem cada vez mais investido neste tipo de logística.

#### **d) Serviços de assinatura e nas nuvens**

Tratam-se de iniciativas de empresas que trabalham com conteúdo digital que oferecem aos seus leitores e usuários serviços de assinaturas de *ebooks* com acesso ao conteúdo em plataformas nas nuvens. Em 2014 a *Amazon* lançou no Brasil o “*Kindle Unlimited*”, serviço que oferece acesso ilimitado a um catálogo de milhares de *ebooks* com preço de assinatura de R\$19,90.

Outra iniciativa neste sentido é a Nuvem de Livros, uma plataforma lançada pela empresa brasileira *Gol Mobile*, que funciona como uma biblioteca online, oferecendo planos de assinatura para acesso à *ebooks*, vídeos e outros conteúdos educacionais como cursos e games educativos. Essa plataforma possui cerca de 2,5 milhões de assinantes brasileiros e um acervo de mais de 15 mil *ebooks* de 270 editores aproximadamente, tornando-se um participante ativo e importante para o mercado editorial nacional do livro digital.

Neste contexto, várias empresas têm passado a ofertar serviços neste segmento como a *Árvore dos Livros*, lançada em 2014, que tem como foco escolas públicas e privadas. De acordo com o relatório da *Global ebook* (2016), ao final de 2015 a empresa tinha 160 editoras em seu catálogo de mais de 25 mil títulos. Seu catálogo cresceu 250% em relação a 2014 obtendo um aumento de 349% em sua base de usuários.

No segmento de educação superior, iniciativas semelhantes também vêm ocorrendo. A Minha Biblioteca, por exemplo, trata-se de um consórcio formado por quatro editoras de livros acadêmicos: Grupo A, Grupo Gen-Atlas, Manole e Saraiva, que oferece as instituições de ensino superior acesso à conteúdo técnico e científico, segundo o relatório da *Global ebook* (2016), no primeiro trimestre de 2016 a plataforma excedeu 7 mil títulos de livros digitais cobrindo quase todas as áreas do conhecimento, sendo adotada por 250 universidades do país e utilizada por 1,5 milhões de estudantes.

Ainda de acordo com o relatório, este mercado torna-se particularmente atraente quando relacionado à compras governamentais. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), organização federal, vinculada ao MEC, fornece de

forma gratuita a estudantes de pós-graduação acesso gratuito acerca de 37 mil periódicos e mais de 150 mil *ebooks*. Só em 2011, por exemplo, a organização gastou cerca de 71 milhões em licenças periódicas digitais e *ebooks* para o seu portal.

Rodrigues (2014, p.6), assevera que “a produção editorial digital pode ser observada como um processo que ultrapassa as fronteiras da indústria, interligando atores de diversos setores num ecossistema”. Assim, frente a novos competidores e aliados de diversas outras indústrias, o papel das editoras vem sendo redefinido. Para Young (2013), as linhas que separam editoras, universidades, educadores e desenvolvedores de *software* estão desaparecendo. O autor argumenta que as cinco maiores editoras de livros didáticos norte-americanas investiram mais de US\$ 1 bilhão na compra de companhias de *software*.

As editoras, principalmente do mercado estrangeiro, têm navegado por mares desconhecidos, deixando a forte característica de fabricante de livros para torna-se companhias de aprendizado, atuando mais fortemente junto aos professores e as instituições de ensino. Ruth (2013), enfatiza que o maior desafio das instituições de ensino será alinhar seu processo de ensino com o novo processo de aprendizado possibilitado por novas mídias como o livro digital.

Com relação ao segmento didático, novas formas de agregar conteúdo e conhecimento estão surgindo e indicando que o mercado de livros didáticos digitais pode passar por muitas transformações, oriundas de fora de sua indústria original. São exemplos de iniciativas neste meio o *Google Classroom*<sup>11</sup>, que cria cursos e salas de aula virtuais e o aplicativo *iTunes University*, um agregador de conteúdos educacionais produzidos por instituições de ponta, através do qual é possível visualizar no *iPhone*, *iPad* ou *iPod Touch*, aulas de diversas instituições de ensino do mundo.

Percebe-se que muitos desafios ainda serão enfrentados por toda a cadeia e atores envolvidos neste processo de implantação e adaptação do livro digital. O mercado editorial nacional, como principal agente deste processo, aparentemente cresce lentamente, porém não parece estar alheio as mudanças mundiais, tentando se readequar, manter-se competitivo no segmento digital, focando em um futuro mais consolidado em meio a tantas incertezas e entraves ainda existentes, o que deixa sempre a pergunta: como será o futuro deste mercado?

---

<sup>11</sup>É uma plataforma educacional para professores, criada pela empresa *Google*. Nela os professores podem criar e receber tarefas e interagir em tempo real com seus alunos.

#### 4 ESTUDOS PROSPECTIVOS DE CENÁRIOS

O estudo prospectivo por meio da metodologia de cenários é um dos mais utilizados em pesquisas relacionadas à perspectiva de futuro em estudos de análise de mercado. É adotado pelas organizações com o objetivo de dar suporte aos gestores para tomada de decisões e ações futuras. Segundo Nóbrega (1999, p. 12), “o processo decisório ocorre em muitos espaços, não estando restrito ao das organizações. Portanto, a pesquisa de futuros aplica-se também em muitas outras situações que envolvem tomadas de decisão”.

Esta pesquisa encontrou na metodologia o suporte necessário para desenvolver a construção de cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital, haja vista que esta oferece base conceitual e prática por meio de ferramentas que auxiliam na análise do ambiente escolhido, possibilitando assim a projeção de possíveis cenários futuros.

Os estudos acerca do futuro, segundo Polacinski (2011), seguem duas grandes vertentes: previsão, com foco quantitativo e, prospecção, com foco qualitativo. Para o autor, a previsão caracteriza-se por construir um futuro à imagem do passado, apresentando relações estáticas e estruturas fixas, enquanto que a prospecção se orienta para um, ou vários futuros, apresentando relações dinâmicas e estruturas em evolução com foco na construção do futuro.

A palavra “prospectiva” foi empregada pela primeira vez pelo filósofo e pedagogo francês Gaston Berger em sua obra “A atitude prospectiva”, de 1957, na qual estabeleceu como descrever um futuro desejável para o mundo.

De acordo com Marcial e Grumbach (2002), Berger propôs o uso do termo “prospectivo” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro. Ainda de acordo com os autores, a palavra “prospectiva” foi lançada porque a palavra “previsão” estava demasiadamente impregnada do sentido de profecia. Os autores argumentam que os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes.

Segundo Godet (1993), o termo “prospectivo” utilizado por Berger (1957) tem origem latina e vem do verbo *prospicire*, significando olhar para longe ou de longe, discernir alguma coisa que está a nossa frente. No Brasil, vêm sendo utilizados os termos “prospecção”, “estudos do futuro” e “prospectiva”. Nos Estados Unidos, os termos mais empregados são *forecast(ing)*, *foresight(ing)* e *future studies*, já na França, utiliza-se *veille technologique*, *futuribles* e *laprospective*.



De acordo com o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), estudo do futuro pode ser definido como “termo geral que abrange todos os tipos de estudos relacionados à tentativa de antecipar ou construir o futuro” INT (2003, p.9). Ainda de acordo com o Instituto:

Prospecção são estudos conduzidos para se obter mais informação sobre eventos futuros de tal forma que as decisões de hoje sejam mais solidamente baseadas no conhecimento tácito e explícito disponível. É um termo usado para se referir a tipos bastante diferentes de análises, que vão desde as de curto prazo, focadas em análises de setores específicos, até as de longo prazo, de avaliação mais ampla das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas (INT, 2003, p. 9).

Outro termo vinculado a estudos de futuro e prospectiva é a expressão “cenário”, a técnica de cenários é amplamente utilizada como ferramenta para trabalhar questões relativas ao futuro. De acordo com Marcial e Grumbach (2002, p. 43), “o termo “cenário” tem muitos significados, variando desde montagens de ambientes para filmagens ou apresentações teatrais até combinações estatísticas”. Para Polacinski (2011, p. 75):

Na prática, cenários assemelham-se a um jogo de estórias, escritas ou faladas, construídas sobre enredos desenvolvidos cuidadosamente. O método de construção de cenários, busca construir representações, que buscam destacar as tendências dominantes e as possibilidades de ruptura no ambiente em que estão localizadas as organizações e instituições.

Apesar do estudo de cenários prospectivos ser bastante utilizado até os dias atuais, suas práticas são antigas e a técnica veio a se aperfeiçoar e ganhar notoriedade ao longo dos anos. A ideia de planejar o futuro sempre acompanhou o ser humano desde o início das primeiras civilizações, pois este alimenta o desejo conhecer o futuro como forma de antever o resultado das suas ações. Não se conformou em ser um mero expectador, mas o protagonista da sua história, criando sempre novas possibilidades e artefatos que auxiliam no desenvolvimento da sociedade.

Após o impacto da Segunda Guerra Mundial, pesquisadores se interessaram em estudar o futuro em nível global, fazendo emergir as técnicas prospectivas, entre elas o planejamento do futuro por meio de cenários, que se consolidou como método de apoio ao planejamento estratégico no ambiente militar.

De acordo com Souza (2012, p. 104), incertezas imperavam nos Estados Unidos no período Pós-guerra, de modo que as organizações militares norte-americanas buscavam um método que desenvolvesse modelos de simulação de futuro e permitissem investigar alternativas estratégicas e suas consequências.

Segundo Buarque (2003, p. 9), aparentemente os primeiros trabalhos prospectivos no ambiente civil foram produzidos pela Corporação *Rand*, depois da Segunda Guerra Mundial, o que deu início ao desenvolvimento de uma metodologia de cenários. O clássico *The Year 2000* de Hermann Kahn é a primeira referência importante dos estudos de cenários, inicialmente na *Rand* e, posteriormente no *Hudson Institute*. (BUARQUE, 2003, p. 9).

Considerado o pai do planejamento de cenários, Herman Kahn passou a desenvolver métodos no *Hudson Institute*, trabalhando com o que se chamava visão do “futuro agora”, uma visão preliminar do que mais tarde veio a se constituir na técnica de construção de cenários (BRETERNITZ, 2013).

A partir da década de 60, principalmente nos anos 70, ocorreu a migração das técnicas de planejamento de cenários para o ambiente empresarial, sendo adotada gradualmente pelo mundo corporativo. As décadas de 80 e 90 foram marcadas pelo desenvolvimento do planejamento estratégico baseados em cenários em grandes empresas como a Shell e a General Electric.

Atualmente, há diversos centros de estudos e de pensamentos prospectivos, multiplicam-se as tentativas de construção de futuros globais, setoriais e temáticos para orientar o processo decisório em setores da sociedade como os ambientes empresariais e governamentais. De acordo com Nóbrega (1999, p. 11), o estudo prospectivo tem se tornado área de interesse devido ao ritmo crescente do avanço tecnológico e do fenômeno da globalização dos mercados, que têm provocado uma corrida acelerada da sociedade em relação a um futuro que se diferencie rapidamente do passado.

Ainda de acordo com a autora o estudo prospectivo não é considerado uma ciência por não admitir experimentos controlados, porém utiliza informações de todas as ciências, tornando-se um campo fecundo para pesquisas acadêmicas, sendo mais conhecido como “estudos de futuro” e tornando-se uma área de interesse para o planejamento estratégico das organizações.

No Brasil, de acordo com Oliveira e Forte (2010, p. 4), os estudos prospectivos tiveram início na década de 80. Nesse período, foi lançado por meio do governo, um programa de estudos prospectivos que ficou conhecido como “Brasil 2020”, estimulando os pesquisadores brasileiros a exercícios de prospecção. De acordo com Buarque (2003, p. 11), a Petrobras e a Eletrobras lideraram no país as iniciativas de elaboração de cenários e antecipação de futuro sobre o comportamento de mercado e a demanda de energia e combustível.

O ano de 2000, segundo Buarque (2003), foi referência para os primeiros estudos de futurologia da ficção científica e também de experiências avançadas de estudos prospectivos, consagrando as técnicas de cenários como importante ferramenta de planejamento.

Atualmente, devido ao avanço tecnológico e a globalização de mercado, os estudos prospectivos ou pesquisas de futuro por meio de cenários tornaram-se uma área de interesse para as organizações que buscam direcionamento para oportunidades e ações futuras.

Para Tarapanoff (1996), a técnica de cenários é também identificada como técnica de projeção de tendências e possíveis situações futuras a partir do cruzamento de variáveis. De um modo geral, diante dos diversos conceitos existentes e dos que foram aqui apresentados acerca de cenários prospectivos, compreende-se que estes não têm como meta prever o futuro e nem eliminar incertezas, mas sim possibilitar a descoberta de futuros possíveis e prováveis a serem cogitados diante de uma tomada de decisão.

Os métodos de prospecção são, em geral, exploratórios, pois apesar de se fundamentarem no conhecimento da organização ou sistema informacional no passado, preocupam-se em visualizar possíveis caminhos no futuro. Porém Johnson, (1994, *apud* TARAPANOFF, 1996, p.28) justifica que “o planejamento prospectivo olha para trás para compreender melhor o futuro com ênfase no contexto externo ou em fatores incontrolláveis”.

Ainda de acordo com o autor, os métodos de prospecção produzem informações qualitativas e quantitativas sobre estruturas e interações que representam a complexidade, incerteza ou descontinuidade de futuros possíveis, as quais são de interesse vital para as organizações e instituições, pois dizem respeito à sua prosperidade e sobrevivência em um ambiente turbulento.

Segundo Nóbrega (2000, p. 2), “o objetivo principal da pesquisa de futuros não é acertar em cheio a previsão do futuro e sim permitir que decisões mais inteligentes sejam tomadas hoje no sentido de influenciar o amanhã na direção desejada”. Para a autora não é requerido aos cenários exatidão, o importante é que o conjunto de cenários cubra as possibilidades de realização futura das variáveis relevantes, analisadas de forma sistêmica e por meio de hipóteses coerentes.

#### 4.1 INTELIGÊNCIA, GESTÃO E INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: INTEGRAÇÃO COM OS ESTUDOS DE CENÁRIOS

As organizações costumam demandar grande quantidade de informações internas e externas que passam pelo processo de identificação, coleta e análise. Segundo Nonaka (1997, p. 63), “a informação é um meio ou material necessário para construir conhecimento”. Para Barbosa (2008), à medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma indiscutivelmente em arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação.

Já o termo estratégia sempre foi bastante utilizado na área militar. Posteriormente, passou a fazer parte da área de gestão e cada vez mais a prática associada ao termo vem sendo adaptada e adotada pelas organizações. De um modo geral, pode-se compreender que estratégias são meios que permitem alcançar os objetivos traçados.

De acordo com Gee (1994, p. 22), uma estratégia define o lugar que a organização ocupa no ambiente competitivo e a forma pela qual irá melhorar essa posição em relação aos seus concorrentes, define os produtos, serviços e estabelece metas de desempenho. Para Davenport (1998, p.65), “gerentes ecologicamente orientados criarão estratégias quanto aos tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos”.

Na área de gestão organizacional outro termo de destaque é o de inteligência estratégica (IE). De acordo com Casartelli *et al.* (2010), embora o conceito de inteligência estratégica seja menos difundido que o conceito de inteligência competitiva (IC), seu principal objetivo é oferecer um suporte de informações para a adequada formulação e implementação de estratégias, utilizando de forma mais eficaz os recursos da organização e aprimorando o processo decisório. Assim, a inteligência estratégica atua como diferencial competitivo nas organizações.

Ainda de acordo com Casartelli *et al.* (2010), a inteligência estratégica está associada ao processo de análise de informações para a construção de cenários macroambientais que impactam de modo amplo, na gestão estratégica das organizações. Sendo assim, as organizações precisam levar em consideração os fatores externos existentes no contexto da empresa, que muitas vezes fogem ao seu controle, como fatores ambientais, jurídicos, econômicos e tecnológicos.

Segundo Casartelli *et al.* (2010), por meio da contínua adequação da estratégia, da capacitação e da estrutura, a gestão estratégica possibilita à organização enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis em seu ambiente externo, procurando assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência. Desta forma, as práticas de inteligência estratégica estão integradas ao planejamento e a gestão estratégica.

Neste contexto, é importante ressaltar que para o planejamento e a execução de estratégias acertadas, a informação estratégica é insumo indispensável, pois se trata de uma informação precisa, tratada e relevante que subsidia o processo decisório, auxilia na identificação de oportunidades e ameaças e faz com que os tomadores de decisão economizem tempo ao fazer escolhas a partir de informações concretas.

É perceptível que a informação é a base para qualquer estudo e com os estudos de prospecção não ocorre diferente, a informação é um importante insumo para estes estudos e para a formulação de estratégias para os ambientes organizacionais.

Uma das grandes contribuições dos estudos prospectivos é a organização da base da informação disponível sobre o desempenho passado, atual e futuro. Estes estudos geram informação organizada e sistematizada, oferecendo uma visão sistêmica e prospectiva aos gestores das organizações.

Os estudos prospectivos e o planejamento por meio de cenários possibilitam a geração de novas informações, que podem embasar a geração de novas estratégias e proporcionar a ampliação do conhecimento existente. Para Nóbrega (1999), a interpretação dos cenários deve produzir informações que permitam aos gestores estarem à frente dos acontecimentos ao invés de serem surpreendidos por estes.

O planejamento de cenários e o planejamento estratégico trabalham de forma integrada com vistas ao processo de tomada de decisões. Segundo Godet (2000), o sucesso da expressão “cenário” conduziu a abusos a que convém clarificar.

Para o autor:

A prospectiva e a estratégia são “amantes inseparáveis” e o “casamento” entre estes dois grandes instrumentos da arte da gestão tem consequências muito fecundas para a melhoria da capacidade de “navegação” das empresas, designadamente na época atual em que grande parte delas “navegam no mar alto” da economia global e da sociedade da informação à escala mundial (GODET, 2000, p. 5).

Ainda de acordo com o autor, não se deve confundir os cenários prospectivos (que projetam desejos e as angústias face ao futuro) com a escolha das opções estratégicas (cuja

ambição da vontade se inscreve no princípio da realidade das evoluções previsíveis da envolvente da empresa). Percebe-se que, apesar de ambos trabalharem em prol da tomada de decisão, tratam-se de fatores distintos.

A prospectiva se refere ao tempo de antecipação, ou seja, às mudanças possíveis e desejáveis. Já a estratégia, está ligada ao tempo de preparação da ação, na elaboração e avaliação das alternativas estratégicas possíveis para a organização se preparar para as mudanças esperadas (pré-atividade) e provocar as mudanças desejáveis (pró-atividade) (GODET, 2000).

## 4.2 PRINCIPAIS MÉTODOS DE CENÁRIOS E SUAS ABORDAGENS

As diversas técnicas de cenários prospectivos têm como principal objetivo articular hipóteses envolvendo eventos futuros por meio de uma metodologia que possibilita identificar o contexto em que estes eventos poderão ocorrer e gerar as diversas situações futuras, ou seja, os prováveis cenários. Sendo assim, o método de cenários visa construir representações dos futuros possíveis, bem como dos caminhos que a eles conduzem (GODET, 2000).

Para Polacinski (2011, p. 77), cenários representam uma excelente opção para os estudos do futuro, pois “constituem uma forma de integração com outras informações úteis e são excelentes para comunicarem resultados aos usuários em geral”. O autor ainda ressalta que os métodos de prospecção também são recomendáveis quando existem expectativas de mudanças estruturais nos fatores determinantes de tendências futuras, no surgimento de novas tecnologias e até mesmo quando o assunto em estudo se configura como algo novo.

A essência da metodologia para a construção de cenários reside na delimitação e no tratamento dos processos e dos eventos incertos. De acordo com Buarque (2003), o poder da metodologia de cenários decorre da habilidade e da capacidade para a organização lógica (causal) de um grande volume de informações e dados relevantes e diferenciados. O autor complementa que a metodologia de cenários precisa de um modelo teórico para assegurar a plausibilidade das hipóteses e analisar a consistência das combinações delas, de modo que a descrição da realidade futura seja fundamentada.

Segundo Godet (2000), em qualquer das metodologias existem três passos essenciais:

- Identificar as variáveis-chave;

- Colocar as questões-chave para o futuro;
- Reduzir a incerteza sobre as questões-chave e definir os cenários mais prováveis para a envolvente.

De acordo com Van Notten (2006, *apud* SOUZA, 2012), são estabelecidas ao menos duas abordagens para o desenvolvimento de cenários, as quais resume da seguinte maneira:

- **Abordagem intuitiva:** Depende do conhecimento qualitativo e de *insights* a partir dos quais os cenários são elaborados mediante a exploração da criatividade;
- **Abordagem analítica:** Trata da quantificação das incertezas identificadas e emprega tanto modelos conceituais quanto modelos aritméticos e simulações obtidas por *softwares*.

Quanto à classificação, conforme Godet (2000, p.19), os cenários podem ser classificados como:

- **Exploratórios:** Partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verossímeis;
- **Normativos ou de antecipação:** São construídos a partir de imagens alternativas do futuro, podem ser desejados ou, pelo contrário, temidos. São concebidos de forma retroprojetiva.

Para Nóbrega (1999, p.14), de um modo geral, o método de cenários consiste nos seguintes passos:

- Análise do sistema;
- Retrospectiva da evolução do sistema;
- Estratégia de atores;
- Elaboração de cenários;
- Estudo das implicações dos cenários.

Para tanto, apresenta-se a seguir exposições acerca de alguns métodos de autores tradicionais que trabalham com cenários prospectivos:

#### **a) Método Global Business Network (GBN)**

De acordo com Breternitz (2013, p. 6), a organização *Global Business* foi criada por Peter Schwartz, responsável por desenvolver o método GBN. O método costuma construir três cenários (otimista, pessimista e neutro), a composição do grupo que desenvolverá os cenários deve envolver os mais altos níveis da organização e pessoas suficientemente criativas e capazes de trabalhar em equipe. Segundo Marcial e Costa (2001), este método é o único que não trabalha com probabilidade em momento algum, com o intuito de evitar a tendência de levar em consideração apenas o cenário de maior probabilidade.

#### **b) Método de Porter**

Para Círico (2006, p. 36), o foco principal do método de prospecção de cenários de Porter é o da indústria e seu objetivo é elaborar cenários industriais, considerando sempre o comportamento da concorrência. Estes cenários seriam a melhor ferramenta existente para elaboração de estratégias competitivas num ambiente repleto de incertezas. De acordo com o método existem cinco forças que regem o ramo da indústria e relacionam-se com as incertezas:

- Entrada de novos concorrentes no mercado;
- Ameaças de produtos substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Rivalidade entre concorrentes.

Porter (1998) sugere os seguintes passos para a construção de cenários: identificar incertezas que podem afetar a estrutura industrial; determinar os fatores causais que as conduzem; fazer uma série de suposições plausíveis sobre cada fator causal importante; combinar suposições sobre fatores individuais em cenários internamente consistentes; analisar a estrutura industrial que prevaleça sob cada cenário; determinar as fontes de vantagem competitiva, bem como prever o comportamento da concorrência sob cada cenário.



### c) Método de Grumbach

De acordo com Círico (2006, p. 39), o conceito da prospectiva de que existem vários futuros possíveis e que o futuro não será necessariamente uma repetição do passado em ciclos é o principal conceito que embasa o método de Grumbach. Este define quatro passos para a elaboração de cenários:

- Definição do problema;
- Diagnóstico estratégico;
- Processamento dos dados;
- Sugestão sobre o que foi construído.

Após a construção dos cenários de acordo com o método escolhido, é chegado o momento de apresentá-lo aos planejadores e decisores da organização. Estes poderão então se posicionar diante das possibilidades de futuro, considerando os recursos disponíveis pela organização.

Dentre as alternativas existentes, Breternitz (2013, p. 7), cita: Ficar com um único cenário: alternativa usualmente muito arriscada, mas que pode, por oposição, trazer resultados extraordinariamente bons; Buscar flexibilidade, para poder explorar diferentes cenários; Desenvolver e manter “rotas de fuga”, no caso de materializarem-se situações adversas ou protegerem-se do risco através da adoção de políticas de *hedge* (aqui entendido como um mecanismo, usualmente utilizado no mercado financeiro, para se proteger o ativo de flutuações indesejadas), busca de parcerias ou diversificação.

Independentemente do método escolhido, a formulação de cenários possibilita a redução de possíveis erros e incertezas perante o planejamento estratégico e a tomada de decisão bem como a antecipação das organizações diante de eventos futuros. Desta forma, a construção de cenários mostra-se ideal para trabalhos relacionados aos estudos de futuro.

Em sequência apresenta-se de forma mais detalhada a metodologia de cenários de Michel Godet, considerada uma das mais consolidadas na área de estudos prospectivos, a qual mostra-se eficaz para compreensão do futuro. Esta metodologia foi adotada nesta pesquisa por oferecer ferramentas que mostram-se adequadas para trabalhar as variáveis e atores deste estudo, além de dispor de *software* gratuitos para essas análises que auxiliaram na construção de cenários futuros para o mercado editorial nacional do livro digital.

#### 4.3 MÉTODO DE CENÁRIO DE MICHEL GODET

O economista Michel Godet exerce grande influência na Escola Francesa de Prospectiva, iniciando seus trabalhos e investigações na década de 70. Godet foi professor titular da disciplina Prospectiva Estratégica no *Conservatoire National des Arts & Métiers* (CNAM), de 1982 a 2014. É membro da Academia de Tecnologia, fundador do Círculo de Empreendedores do Futuro, projeto entre o Centro Nacional do Empresariado (CNE-CNAM) e a Fundação Prospectiva & Inovação (GODET; DURANCE, 2011).

Estas organizações trabalham em conjunto para disponibilizar gratuitamente na internet e em três línguas (francês, inglês e espanhol) métodos associados a *software*<sup>12</sup> com o objetivo de dar suporte na identificação das variáveis-chave, analisar os jogos de atores, construir cenários e probabilizá-los.

Para Godet; Durance (2011, p.14), a disciplina Prospectiva Estratégica “se esforça por antecipar para esclarecer a ação do presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis”. Os autores complementam que esta disciplina intelectual é transdisciplinar e caracterizada por uma visão global e sistêmica, onde os atores e variáveis desempenham papel chave na construção do futuro.

Com relação à conceituação de cenário, para Godet (2000, p. 19) não existe uma abordagem única em matéria de cenários, porém os define como “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar de uma situação de origem a essa situação futura”. Segundo o autor as hipóteses envolvidas na construção de um cenário devem preencher cinco condições: pertinência, coerência, verossimilhança, importância e transparência.

Godet (2000) utiliza o termo “caixa de ferramentas” com o intuito de descrever o conjunto de ferramentas (*software*) criadas com o objetivo de auxiliar o processo de construção de cenários prospectivos. Ainda segundo o autor, as ferramentas empregadas devem ser selecionadas conforme a natureza do problema a ser investigado, considerando-se fatores intrínsecos a ele. As ferramentas podem ser utilizadas de forma combinatória ou isoladas, conforme a necessidade da organização e do objeto de estudo.

Percebe-se que a metodologia de Godet (2000) não é linear, as etapas podem ser integradas, bem como podem ser utilizadas separadamente ou ainda em combinação. Segundo

---

<sup>12</sup>Disponível em: <<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva.html>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

Godet (2000), a utilização das “ferramentas” depende do problema em questão e cada um dos instrumentos é operacional, mas o seu encadeamento lógico raramente foi seguido na totalidade, enfatizando que é raro ver o método de cenários, desenvolvidos de A à Z.

Os principais instrumentos que compõem a chamada “Caixa de Ferramentas” de Godet (2000) são:

#### **a) Análise Estrutural**

A análise estrutural surgiu na década de 40, nos Estados Unidos, associada a trabalhos de pesquisa operacional encomendados pelo exército americano a empresa *Rand Corporation*.

Segundo Godet (2000), a análise estrutural é um instrumento que oferece possibilidade de descrever um sistema com o auxílio de uma matriz que relaciona todos os elementos constituintes desse sistema. Para Polasinski (2011, p.110), “o método tem por objetivo fazer emergir as principais variáveis influentes e dependentes, e desse modo, as variáveis essenciais à evolução do tema-problema de estudo prospectivo”.

O método de análise estrutural é dividido em três fases: Recenseamento das variáveis; descrição da relação entre as variáveis e identificação das variáveis-chave com auxílio do *software* Matriz de Impacto Cruzado (MICMAC) desenvolvido por Godet.

#### **b) Análise de estratégia de Atores**

O Método de Análise dos Jogos de Atores (MACTOR), segundo Godet (2000), procura avaliar as relações de força entre os atores e estudar suas convergências e divergências relativamente a certo número de desafios e objetivos associados. Ainda de acordo com o autor, este método compreende sete fases:

A primeira fase consiste em construir um quadro das “estratégias de atores”, ou seja, os atores “motores” que comandam as variáveis-chave do estudo em questão; a segunda fase busca identificar os desafios estratégicos dos atores; a terceira fase consiste em posicionar atores em função dos objetivos e identificar convergências e divergências; a quarta fase hierarquiza para cada ator as suas prioridades de objetivos; a quinta fase avalia as relações de força dos atores; a sexta fase busca integrar as relações de força de cada ator na intensidade do seu posicionamento quanto aos objetivos estabelecidos e a sétima e última fase do método,

consiste em formular recomendações estratégicas e apontar questões-chave para o futuro (GODET, 2000).

### **c) Análise Morfológica**

A análise morfológica é tida como a mais antiga das técnicas de cenários, este método foi proposto pelo americano F. Zwicky na década de 60, durante a Segunda Guerra Mundial. Segundo Godet (2000), a análise morfológica é aplicada com a utilização do *software* MORPHOL e comporta duas etapas: a primeira etapa consiste na construção do espaço morfológico, no qual o sistema é decomposto em subsistemas, já a segunda etapa consiste em reduzir o espaço morfológico inicial.

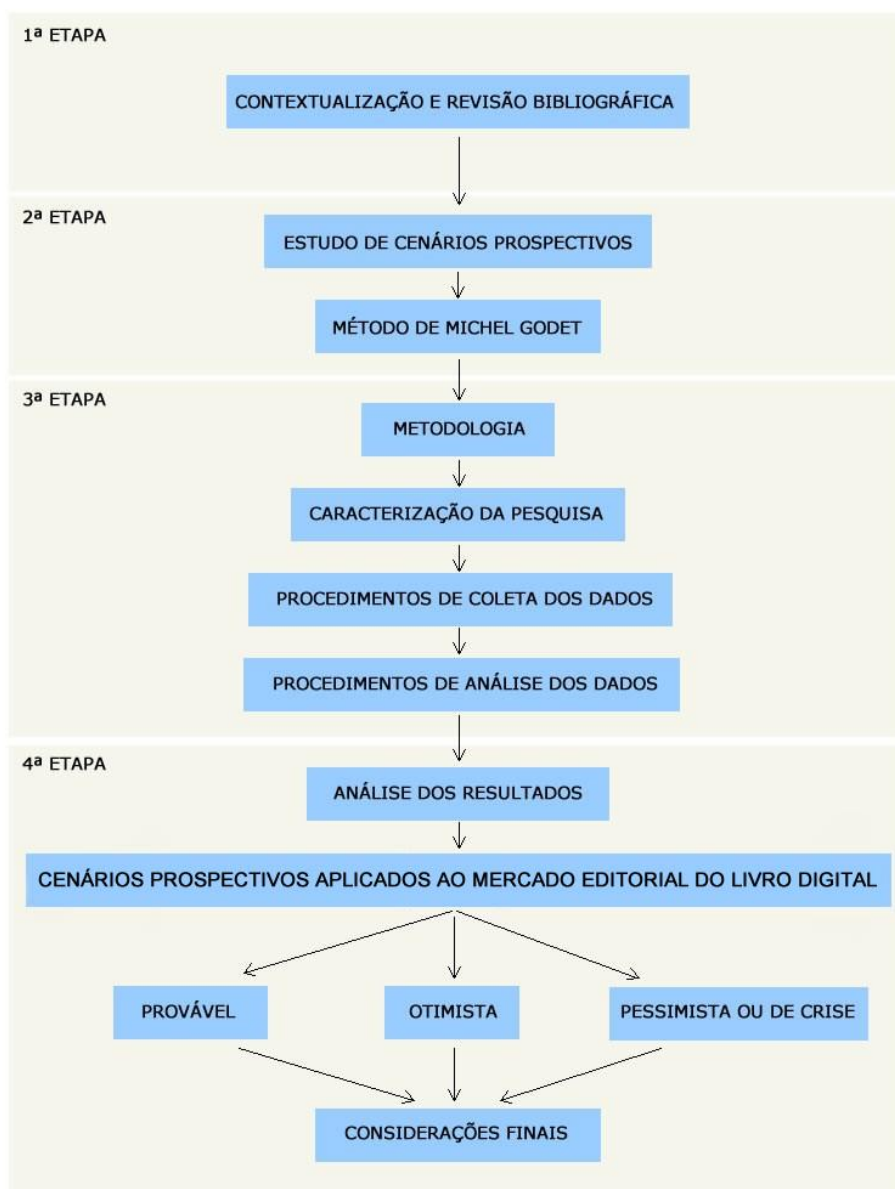
### **d) Impactos Cruzados Probabilistas**

Este método foi concebido por volta de 1972-1973, por Michela Goete no CEA e posteriormente desenvolvido pelo Departamento de Estudos Futuros da SEMA, obtendo um considerável número de aplicações tanto na França como em outros países. Segundo Godet (2000), o método de impactos cruzados probabilistas visa determinar probabilidades simples e condicionais de hipóteses e/ou de acontecimentos. Para o autor o objetivo deste método é não só apresentar ao decisor os cenários mais plausíveis, bem como examinar combinações de hipóteses que teriam sido descartadas a priori. O método é respaldado pelo *software* SMIC-Prob-Expert (Sistemas e Matrizes de Impactos Cruzados), conta com o auxílio de peritos e busca assinalar os futuros mais prováveis que servirão de base para a construção de cenários.

## 5 PROCEDIMENTOSEPERCURSO METODOLÓGICO

Para que uma pesquisa científica se desenvolva de forma adequada faz-se necessário traçar um percurso metodológico. Este planejamento tem como objetivo auxiliar no alcance dos objetivos delineados. Sendo assim, para melhor visualização e compreensão, apresenta-se a seguir o percurso metodológico que norteia o caminhar desta pesquisa.

**Figura 1-** Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Como exposto na Figura 1, esta pesquisa estrutura-se em 4 etapas: introdução e revisão bibliográfica; aprofundamento do estudo de cenários; metodologia e posteriormente

apresentação e análise dos resultados apresentando a variação de três cenários prospectivos aplicados ao mercado editorial nacional do livro digital seguido pelas considerações finais da pesquisa.

Na primeira etapa, foi apresentada uma contextualização geral referente à pesquisa, perpassando pelo problema, justificativa, objetivo geral, objetivos específicos e a revisão bibliográfica. Adentra-se nos principais tópicos relacionados ao tema, sendo estes: a relação sujeito, artefatos tecnológicos e informação; trajetória do livro digital; trouxe um recorte sobre a versão didática do livro digital; implementação do livro didático digital nas escolas; legislação e o livro digital, mercado editorial e os novos modelos de negócios relacionados a livros digitais.

A segunda etapa aborda o estudo de cenários, especificamente o método de cenários desenvolvido por Michel Godet (2000), o qual embasa etapas consideráveis do desenvolvimento desta pesquisa, dialogando com a terceira etapa, a metodologia, iniciada neste capítulo. A quarta etapa apresenta os resultados e análise dos dados e a formulação de cenários prospectivos para ao mercado editorial nacional do livro digital, bem como as considerações finais, expondo os objetivos alcançados por meio da pesquisa.

Para definir os procedimentos metodológicos aplicados a este estudo, é importante especificar a sua caracterização, os procedimentos de coleta de dados e a organização para desenvolver a análise dos mesmos.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se por ser de cunho descritivo. De acordo com Gil (2009, p. 28), a pesquisa descritiva tem como objetivo “descrever características de determinada população ou fenômeno”. Desta forma, esta pesquisa busca identificar e descrever as características do objeto de estudo em questão, o mercado editorial nacional do livro digital.

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e quantitativa. A metodologia qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente (MINAYO; SANCHES, 1993).

Enquanto que o método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas através de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa também é caracterizada como bibliográfica, pois buscou reunir informações e construir um referencial teórico embasado por publicações em *sites*, relatórios, periódicos e livros acerca do mercado editorial do livro digital, bem como acerca dos estudos prospectivos, especificamente adentrando na metodologia de Godet (2000) que norteia a análise desta pesquisa.

Os cenários foram caracterizados como prospectivos (do presente para o futuro), estratégicos e exploratórios. De acordo com Souza (2012, p.9), “os cenários exploratórios tentam explorar situações ou suposições que são consideradas como possíveis em diversas perspectivas”.

## 5.2 UNIVERSO, AMOSTRA E CAMPO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi composto por representantes do mercado editorial do livro como os gestores, os autores, os distribuidores, os livreiros e os vendedores que estiveram presentes na 24<sup>a</sup> Bienal do Livro Internacional de São Paulo. A amostra da pesquisa foi intencional, pois a pesquisadora dirigiu-se até o campo de pesquisa para aplicar a ferramenta de coleta de dados junto à amostra, neste caso, aplicado com as editoras que trabalham com a produção do livro digital. O campo de pesquisa foi a 24<sup>o</sup> Bienal Internacional do Livro, que ocorreu em São Paulo, no período de 26 de agosto a 04 de setembro de 2016.

### 5.2.1 Histórico do campo da pesquisa

A Bienal Internacional do Livro de São Paulo é um evento que tradicionalmente reúne as principais editoras, livrarias e distribuidoras de livros do país, contando com uma programação abrangente que mescla literatura, cultura e negócios e foi selecionada como o campo para a realização da pesquisa por ser considerado e ter se consolidado segundo a CBL, como um dos maiores e mais relevantes eventos do mercado editorial do país, foco da pesquisa no que tangencia o livro digital.

Considerado o maior evento literário da América Latina e o 3º maior do mundo a Bienal Internacional do Livro de São Paulo ocorre a cada dois anos e costuma atrair um grande público. A primeira Bienal do Livro de São Paulo ocorreu entre 15 e 30 de agosto de 1970, no Pavilhão da Bienal, no Ibirapuera, resultante de um projeto iniciado na década de 50, que tinha como objetivo inserir no país a tradição europeia das feiras de livros encontradas na França, Alemanha e Itália.

Em 1996, a Bienal do Livro passou a ser realizada no Expo Center Norte, devido ao sucesso e ao crescimento de expositores e público o evento foi transferido para o Centro de Exposições Imigrantes, onde foi realizada até 2004. A partir de 2006, a Bienal do Livro passou a ocorrer no Parque Anhembi, próximo à Marginal Tietê no Distrito de Santana. Este é considerado o maior centro de exposições da América Latina. É possível compreender a cronologia de desenvolvimento da Bienal Internacional do Livro de São Paulo através da Figura 2 abaixo:

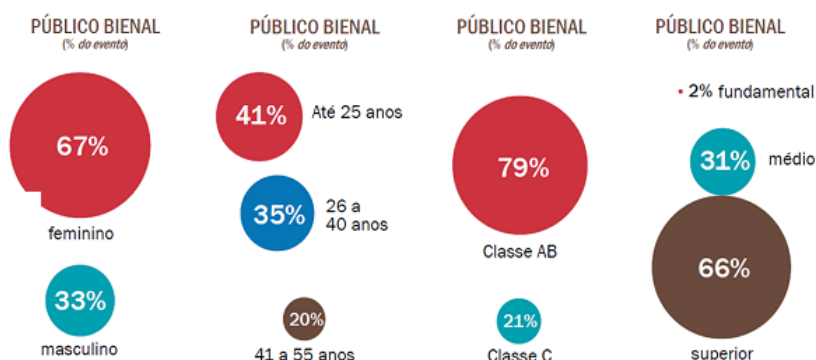
**Figura 2 - Cronologia da Bienal Internacional do Livro de São Paulo**



Fonte: *Site* da Bienal Internacional do Livro de São Paulo, 2016.

Ainda de acordo com dados expostos no *site* do evento, o perfil dos visitantes da Bienal Internacional do Livro de São Paulo foi traçado conforme apresenta a Figura 3:



**Figura 3** - Perfil de visitantes da Bienal Internacional do Livro de São Paulo**Visitantes**

Fonte: *Site* da Bienal Internacional do Livro de São Paulo, 2016.

De acordo com a CBL a bienal de 2016, teve como tema “Histórias em todos os sentidos” com a proposta de fazer o público vivenciar as diferentes histórias que acontecem dentro do evento.

O grande homenageado desta edição foi Ignácio de Loyola Brandão, um dos maiores escritores brasileiros, vencedor várias vezes do prêmio Jabuti e que recebeu recentemente o prêmio Machado de Assis da Academia Brasileira de Letras. De acordo com os dados apresentados no *site* do próprio evento<sup>13</sup>, esta última edição da bienal recebeu cerca de 700 mil visitantes em um espaço total de 60 mil m<sup>2</sup> ao decorrer de 10 dias e passou a fazer parte do calendário oficial de eventos da cidade de São Paulo, por meio de decreto do então prefeito Fernando Haddad.

Foram 13 espaços multiculturais ultrapassando 1300 horas de programação contando com presença 388 autores nacionais e internacionais. Os visitantes puderam conferir as principais editoras<sup>14</sup>, livrarias, distribuidoras, participar de bate-papos, sessões de autógrafos, palestras e debates com grandes nomes da literatura, além de apresentações de música, teatro e dança.

Do ponto de vista das empresas do setor editorial que participam do evento na condição de expositores como as editoras, a bienal representa uma grande vitrine. Segundo

<sup>13</sup> *Site* da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo. Disponível em: <<http://www.bienaldolivrosp.com.br/pt-br/A-Bienal-do-Livro/Sobre-a-Bienal-do-Livro/>> Acesso em: 10 dez. 2016.

<sup>14</sup> De acordo com o *site* da Bienal, na lista de expositores, na categoria livro digital constam cadastradas 68 empresas para participar do evento.

pesquisa encomendada pela CBL (2016), expositores participantes do evento apontam ainda outros fatores de relevância do evento:

- Para 89% a Bienal do Livro é muito importante para promover a marca da empresa;
- 68% apontam como um dos principais atrativos a oportunidade de lançar e testar novos produtos e serviços;
- 68% indicam a busca de novos fornecedores e parceiros;
- 53% elencam como fator de grande importância a chance de conhecer tendências do mercado.

Abaixo, segue o balanço em números divulgado pela CBL, após a 24ª Bienal do Livro:

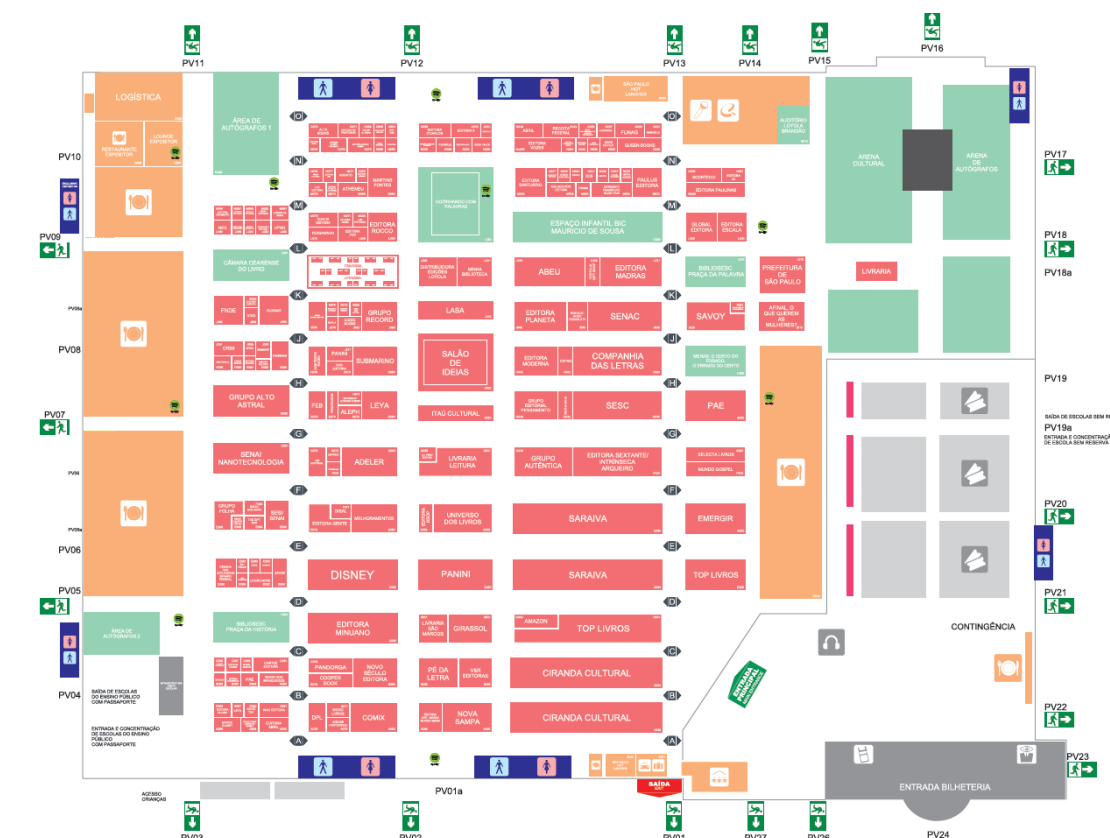
**Quadro 3** - Balanço da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo

Investimento de R\$ 34 milhões, mesmo valor de 2014
1300 horas de programação
Expositores: 280, sendo 650 selos e 35 países representados: Alemanha, China, Portugal, Japão e Itália
28 editores/escritores independentes na Travessa Literária
388 atrações: 370 autores nacionais e 18 autores internacionais
13 espaços culturais
Cozinhando com Palavras: 49 apresentações e 53 convidados
Arena Cultural: 30 mesas e 49 convidados
Salão de ideias: 39 mesas e 97 convidados
BiblioSesc (Praça da palavra e Praça da História): Cerca de 86 apresentações e 272 convidados
Auditório Edições Sesc São Paulo: 21 atividades e 52 convidados
Espaço Oficial Infantil- Maurício de Sousa BIC: 500m² com diversas atrações durante todo o período do evento
Espaço Ignácio de Loyola Brandão: 6 mesas e 16 convidados
Espaço Cordel e Repente: 85 atrações e 40 convidados
Arena de Autógrafos: 42 atrações
Espaço de Autógrafos 1- Sergio Machado: 24 atrações
Espaço de Autógrafos 2- Jair Canizela- 14 atrações
Área total: 75 mil m²
Transporte: 40 ônibus gratuitos

Fonte: Câmara Brasileira do Livro, 2016.

Por meio Figura 4 é possível visualizar a planta do evento ocorrido no Pavilhão do Anhembi em São Paulo:

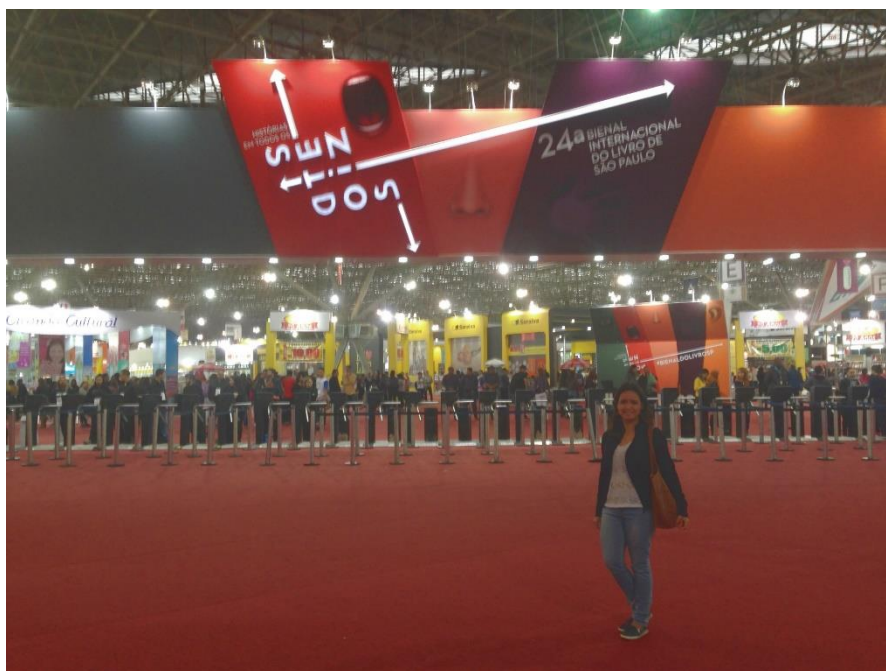
**Figura 4 - Planta da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo**



Fonte: *Site* da Bienal Internacional do Livro de São Paulo, 2016.

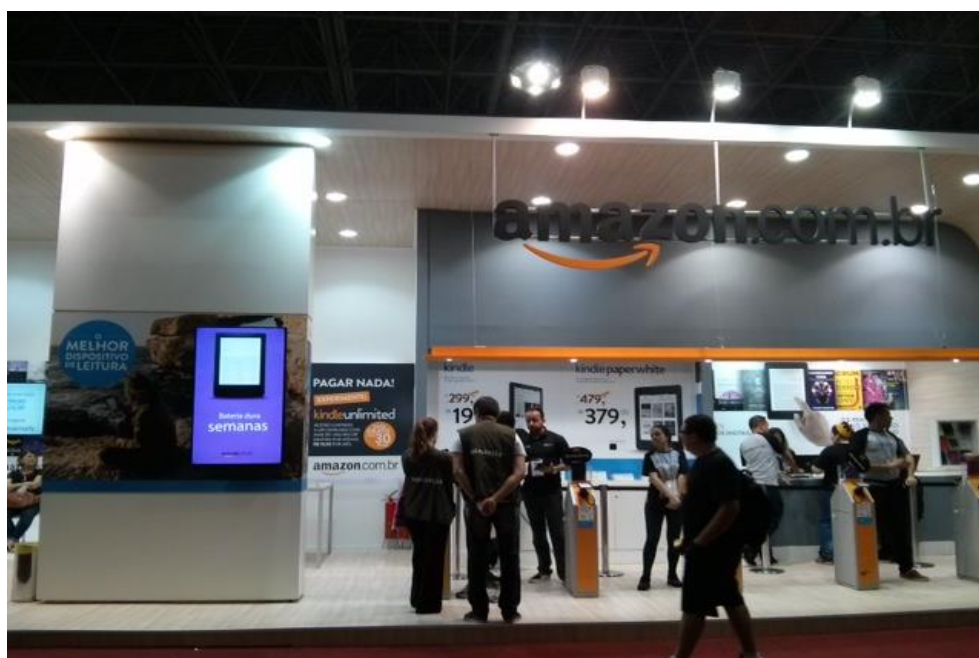
Na sequência, seguem fotografias registradas durante a passagem pelo evento para realização da pesquisa de campo:

**Foto 1-** Entrada da 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo



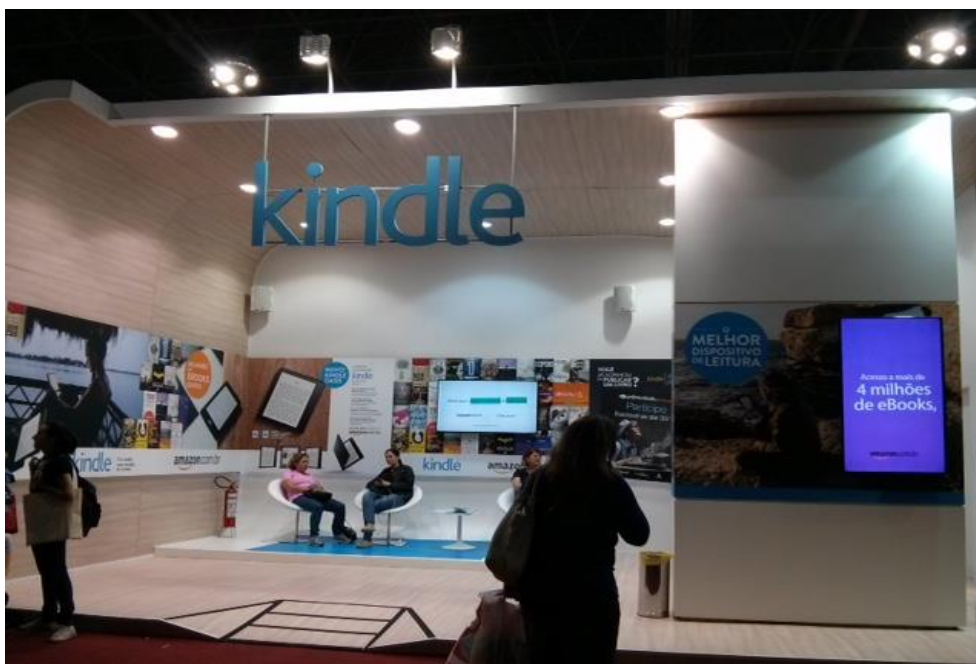
Fonte: Autoria própria, 2016.

**Foto 2-** Estande da Amazon na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo



Fonte: Autoria própria, 2016.

**Foto 3** - Estande do leitor *Kindle* da *Amazon* na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo



Fonte: Autoria própria, 2016.

**Foto 4** - Leitores e livros digitais da Saraiva na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo



Fonte: Autoria própria, 2016.

**Foto 5** - Leitores e livros digitais da Saraiva na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo



Fonte: Autoria própria, 2016.

Durante a passagem pelo evento foram registradas imagens de algumas empresas e ambientes relacionados ao livro digital. Dentre elas, a *Amazon* (Fotos 1 e 2), empresa considerada referência no setor dos livros digitais, destacou-se pela visibilidade dos produtos digitais, disponibilizando um estande exclusivo para a divulgação e comercialização do seu leitor digital *Kindle*<sup>15</sup>. Neste ambiente os visitantes do evento puderam conhecer e interagir com os produtos da empresa.

A Livraria Saraiva também investiu na exposição do leitor digital (Foto 4), conhecido como *Lev*<sup>16</sup> e na divulgação dos títulos no formato digital (Foto 5), os quais foram expostos em pequenas caixas contendo o nome das obras, fazendo alusão aos livros colocados em prateleiras, assim como é organizada a versão impressa das obras nas livrarias.

<sup>15</sup>Leitor digital da *Amazon*. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

<sup>16</sup> Leitor digital da Livraria Saraiva. Disponível em: <<http://www.saraiva.com.br/lev>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

### 5.3 REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Antecedendo a pesquisa realizada na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo, como forma de validação realizou-se um pré-teste em campo com amostra semelhante à determinada para efetivação da pesquisa.

De acordo com Lakatos (2003, p. 203), “Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”. Ainda de acordo com o autor, o pré-teste deve ser aplicado em populações com características semelhantes, porém nunca naquela que será alvo de estudo.

Desta forma, a X Bienal do Livro de Pernambuco foi selecionada para realização do pré-teste. A Bienal que teve como tema “Literatura, Resistência e Transformação”, realizada no Centro de Convenções de Pernambuco (CECON), localizado em Olinda, ocorreu do dia 02 ao dia 12 de outubro de 2015, sendo aplicado o pré-teste durante o período de 04 a 06 de outubro de 2015, com editoras participantes do evento.

A Bienal do Livro de Pernambuco se destaca como um dos três principais eventos literários do país, constando no calendário cultural de Pernambuco, através da Lei nº14.536/2011. De acordo com dados do próprio evento, em nove edições a Bienal alcançou cerca de dois milhões de visitantes.

O evento reuniu editoras, livrarias, distribuidoras e autores independentes locais e de diversos estados. Foi aplicado um questionário junto a algumas editoras participantes da Bienal, abordando o futuro e os desafios encontrados pelo mercado editorial nacional com relação aos livros digitais. O questionário (APÊNDICE A) foi composto por questões mistas (abertas e fechadas).

Um total de 16 editoras participou da pesquisa, sendo a maior parte pertencente ao estado de São Paulo. Desta totalidade, 11 produzem livros digitais. Dentre os dados mais relevantes destacou-se que: para mais de 60% dos representantes das editoras participantes da pesquisa o livro digital é entre 10% e 20% mais barato que o livro impresso e 80% dos participantes acreditam que as editoras estão preparadas caso a venda dos livros digitais venha a superar a venda dos livros impressos futuramente.

O pré-teste mostrou-se válido e importante para conhecer o perfil das editoras participantes de bienais do livro e para constatar ser possível realizar uma pesquisa dentro deste ambiente. Ao trabalhar os dados obtidos após a aplicação do pré-teste, constatou-se também a necessidade de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados para que este possa atender melhor os objetivos propostos pela pesquisa.



Ao aplicar o questionário do pré-teste a metodologia de cenários já havia sido definida, porém ainda se estava estudando e fazendo o levantamento das variáveis do mercado editorial e avaliando dentre as ferramentas do método, qual (is) se adequariam ao instrumento de coleta de dados, justificando a necessidade de reformulações.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As informações desta pesquisa foram coletadas por meio de dados primários e secundários. Com relação aos dados primários, a pesquisa utilizou como instrumento de coleta o questionário. Optou-se pelo questionário por se mostrar mais adequado para atender aos objetivos propostos.

Quanto aos dados secundários foi realizado um levantamento bibliográfico das informações relacionadas ao mercado do livro digital, foram coletados dados sobre o histórico, o desenvolvimento e as principais condicionantes da situação atual, já expostos anteriormente no referencial teórico da pesquisa.

De acordo com Gil (2009), o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. O questionário final da pesquisa contém um breve texto explicativo, com o título da pesquisa, identificação da pesquisadora e do orientador, os objetivos que a pesquisa pretende alcançar, ressaltando que o preenchimento do referido instrumento é de caráter confidencial e anônimo. O questionário (APÊNDICE B) foi formulado de acordo com o quadro abaixo:

**Quadro 4 - Escopo do questionário da pesquisa**

Ponto abordado	Questões
<b>Sobre as perspectivas de publicação de livro digital</b>	Quais as perspectivas da editora com relação ao mercado de livros digitais?
	Você acredita que futuramente a venda de livros digitais irá se equiparar ou até mesmo superar a venda de livros impressos no país?
	Você acredita que a editora em que trabalha está preparada caso a realidade venha ser de o livro digital superar o impresso em vendas?
	Qual a participação das vendas de livros digitais na produção da editora?



<b>Sobre produção e vendas</b>	Quais são os consumidores que mais oferecem maior retorno financeiro para editora?
	Qual a relação entre o preço do livro digital e o preço do livro impresso?
<b>Sobre investimento, marketing e estratégias mercadológicas</b>	A editora possui uma equipe própria para o desenvolvimento de conteúdo digital (produção, conversão, divulgação e distribuição)?
	A editora investe na divulgação de seus produtos digitais?
	A editora cogita reformular sua estratégia de publicação de livros digitais?
	A editora costuma monitorar o mercado editorial?
<b>Sobre comercialização</b>	A editora costuma elaborar planos de marketing para o livro digital?
	Quais são os canais de comercialização utilizados pela editora?
<b>Sobre a acomodação do segmento digital nas editoras</b>	A editora costuma comercializar os livros digitais através de quais plataformas?
	Como está sendo a acomodação do segmento digital na editora em que trabalha?
	Todos os departamentos já se adaptaram a trabalhar com esse novo modelo de negócio: Editorial, Comercial, Jurídico, Marketing, TI...?
<b>Sobre suas experiências com livro digital</b>	Quais os fatores podem ser considerados ameaça para o desenvolvimento do mercado do livro digital?
	Com base em sua experiência, cite alguns pontos fracos e fortes do mercado do livro digital.
	Quais são as principais oportunidades para o mercado do livro digital em sua opinião?
<b>Sobre a editora</b>	Qual é a sua experiência pessoal com livros digitais?
	Qual o segmento editorial da editora?
	A editora possui uma política editorial para o livro digital?
	A editora possui uma política editorial para o

	livro digital?
--	----------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O último quesito abordado no questionário buscou verificar a percepção dos atores (sujeitos da pesquisa), sobre as variáveis recenseadas previamente e tidas como importantes para o desenvolvimento do mercado editorial do livro digital. Nesta questão, os sujeitos analisaram o grau de influência que uma variável exerce sobre a outra, trabalhando a Análise Estrutural, um dos métodos prospectivos de Michel Godet, e desta forma identificaram as variáveis que possuem maior capacidade de ação, exercendo influência no mercado editorial nacional do livro digital podendo interferir no futuro deste.

O método de Análise Estrutural geralmente é realizado a partir de reunião ou em formato de oficina com o pesquisador e os atores (sujeitos da pesquisa) acerca do estudo em questão. No entanto, faz-se a ressalva que alguns procedimentos necessitaram de adaptação devido a alguns fatores como: o campo selecionado para pesquisa, tratando-se de um evento de grande porte; o cronograma disponível para as atividades da pesquisa e a disponibilidade dos atores, os quais estavam a trabalho no evento dispondo de tempo limitado.

Optou-se por adequar o método ao instrumento de coleta de dados, sendo as variáveis destrinchadas uma a uma ao formato de questões objetivas inseridas no questionário. Com o propósito de facilitar a compreensão por parte dos atores, a questão foi explanada da seguinte forma: **Para auxiliar nossa pesquisa necessita-se verificar sua percepção entre as variáveis contidas nas tabelas abaixo. Estas foram identificadas previamente em nossa pesquisa através do levantamento bibliográfico como fundamentais para o desenvolvimento do mercado editorial. Com base em suas opiniões e experiências acerca do mercado editorial, poderia apontar o grau de influência que uma variável exerce sobre a outra?** A questão pode ser visualizada por completo no (APÊNDICE B).

Na 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo, obteve-se 15 questionários respondidos e, coletados durante os dias 30 e 31 de agosto e dia 01 de setembro de 2016. A metodologia de Godet (2000) preconiza o dimensionamento de 10 a 20 respondentes para auxiliar no recenseamento das variáveis.

Para complementar a quantidade de respostas recomendada pelo método adotado, o questionário aplicado em campo foi formulado na versão digital por meio da ferramenta *Google Docs*, gerando um link encaminhado para as editoras via e-mail. O envio e reenvio do questionário ocorreu durante o período de outubro e novembro de 2016, sendo enviado para aproximadamente 50 editoras.

Ressalta-se que o envio do questionário por meio eletrônico apresentou algumas barreiras como: contato não disponível nas páginas das editoras, além de falhas no envio por meio do contato que havia sido disponibilizado no *site*. Foram obtidos 6 questionários devidamente respondidos via e-mail, incluindo os 15 obtidos na bienal, totalizou o número de 21 editoras respondentes e participantes desta etapa da pesquisa.

#### 5.4.1 Tratamento das variáveis e atores da pesquisa

A identificação e o recenseamento das variáveis (internas e externas), assim como a identificação dos atores (internos e externos) trabalhadas e inseridas no questionário, e listadas no Quadro 5, ocorreu previamente com o auxílio de uma revisão bibliográfica, tomando como base relatórios de órgãos vinculados ao mercado editorial do livro como a CBL, que encomenda assiduamente pesquisas referentes ao desenvolvimento do mercado editorial nacional.

**Quadro 5** - Variáveis e atores da pesquisa

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ATORES</b>
<b>Internas</b>	<b>Internos</b>
Produção Vendas Comercialização Investimento Capacitação	Diretoria Equipe Editorial Equipe de Vendas Equipe de Marketing Equipe de TI
<b>Externas</b>	<b>Externos</b>
Tecnologia Legislação Cultura Economia.	Autores Concorrentes Distribuidores Governo Escola Biblioteca Leitor

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Ao trabalhar as variáveis e atores da pesquisa no instrumento de coleta de dados, os respondentes indicaram a existência de influência direta de cada uma das variáveis sobre as

demais, seguindo as orientações do método de análise estrutural de Godet (2000). Os respondentes utilizaram a pontuação de acordo com o Quadro 6, para definirem qual o critério de influência, seguindo as orientações da metodologia de cenários de Godet.

**Quadro 6 - Grau de influência de uma variável sobre a outra**

<b>Grau</b>	<b>Tipo de influência</b>
0	Nenhuma
1	Fraca
2	Média
3	Forte
4	Muito forte

Fonte: Adaptado de Godet, 2000.

Como relatado, para auxiliar no tratamento das variáveis foi utilizado o método de análise estrutural de Godet (*software* MICMAC) e para auxiliar no tratamento dos atores foi utilizado o método de estratégia de atores de Godet (*software* MACTOR). Na sequência presta-se a forma com que os dados foram organizados para análise.

## 5.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com a obtenção dos dados após a aplicação do instrumento de coleta de dados com a amostra da pesquisa, foi possível identificar as variáveis-chave, as variáveis que influenciam no desenvolvimento do mercado editorial nacional do livro digital bem como conhecer as perspectivas das editoras participantes quanto ao trabalho com o formato digital e futuro deste mercado.

Para atender ao objetivo de elaborar cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital, utilizamos como suporte duas das ferramentas da metodologia de cenários de Michel Godet: a análise estrutural e análise de estratégia de atores, as quais auxiliaram no desenvolvimento de uma visão prospectiva e na formulação de cenários futuros para o mercado editorial nacional do livro digital.

Como enfatizado, o método de cenários consiste em descrever o encaminhamento da situação atual para o futuro, levando em consideração a evolução das variáveis analisadas, trabalha com a análise de perspectivas e mudanças e dentre outras proposições, possibilita a

identificação de futuros nichos de mercado. Como suporte, utilizou-se estatísticas básicas descritivas, com a elaboração de gráficos.

A proposição prática da pesquisa teve a sua análise fundamentada em três etapas estabelecidas de acordo com os princípios da metodologia de Godet (2000), sendo elas:

- **1ª Etapa. Delimitação do sistema e do ambiente:** o sistema estudado foi o mercado editorial, especificamente o mercado editorial nacional do livro digital;
- **2ª Etapa. Análise estrutural do sistema e análise de estratégia de atores:** identificação das variáveis-chave e dos atores do mercado editorial nacional do livro digital;
- **3ª Etapa. Geração de cenários prospectivos:** construção de cenários aplicados ao mercado editorial nacional do livro digital (provável, otimista, pessimista ou de crise).

Seguindo o método, após a delimitação do sistema, o recenseamento das variáveis, ocorreu a análise envolvendo as variáveis-chave, atores e seus inter-relacionamentos e a síntese final apresentando os cenários prospectivos aplicados ao mercado editorial nacional do livro digital. As ferramentas metodológicas de Godet (2000), selecionadas para serem trabalhadas na pesquisa, são expostas de forma mais detalhada no próximo capítulo no qual serão utilizadas de fato.

### 5.5.1 Análise de conteúdo

Como suporte para a análise dos dados das questões subjetivas contidas no questionário, instrumento de coleta de dados desta pesquisa, utilizou-se a Análise de Conteúdo (AC), sendo um método constantemente aplicado e utilizado em pesquisas científicas na área de Ciência da Informação. A análise de conteúdo é compreendida e definida por Bardin (2008, p.37), como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

De acordo com Richardson (2012, p. 223), as definições de análise de conteúdo têm mudado através do tempo, em suma, “a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. O autor complementa ainda que trata-se de compreender melhor um discurso e extrair os momentos mais importantes deste (RICHARSON, 2012).

Segundo Minayo (1993, p. 75), cronologicamente “a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação”. Assim, conforme o autor:

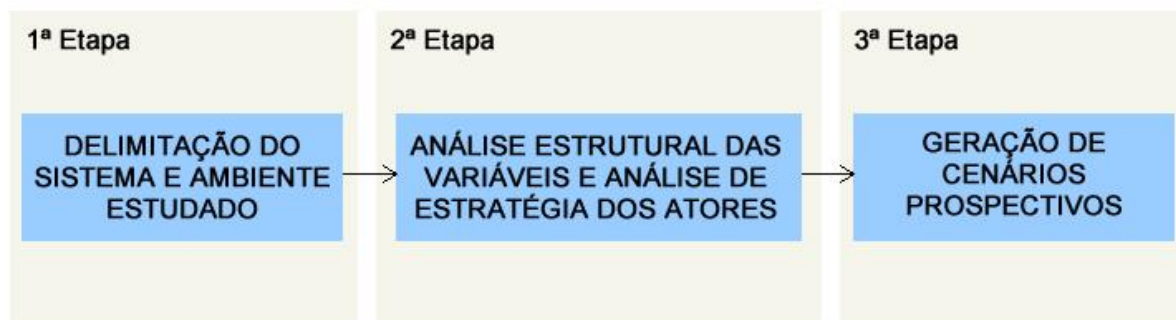
- Na primeira fase: o material a ser analisado é organizado de acordo com os objetivos e questões de estudo, definindo principalmente unidade de registro, unidade de contexto, trechos significativos e categorias;
- Na segunda fase: é aplicado o que foi definido na fase anterior, podendo haver a necessidade de fazer várias leituras de um mesmo material;
- A terceira fase: parti do princípio de um tratamento quantitativo, porém, sem excluir as informações estatísticas, deve-se voltar para o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto, por exemplo, para ideologias, tendências e outras determinações características dos fenômenos que estamos analisando.

Ocorreu primeiramente a organização do material a ser analisado, na qual as respostas subjetivas foram transcritas e organizadas em quadros, a identificação das repostas foi representada pela letra (R) referente à palavra respondente, preservando a identidade destes. Após este procedimento o material selecionado foi explorado, sendo codificado e categorizado.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Visando o alcance dos objetivos traçados, esta seção apresenta os resultados e as análises dos dados coletados os quais foram divididos em 3 (três) etapas como expostas na Figura 5:

**Figura 5** - Etapas dos resultados e análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

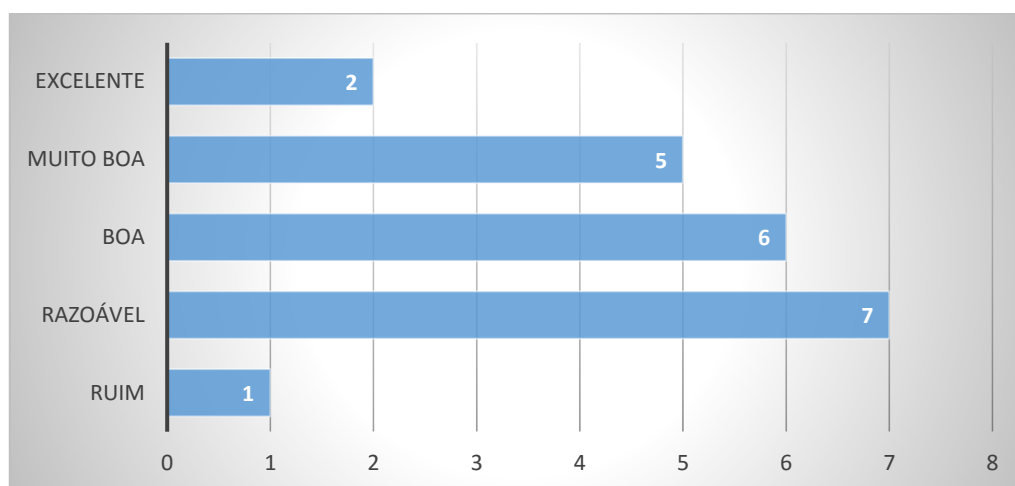
### 6.1 ETAPA 1: DELIMITAÇÃO DO SISTEMA E AMBIENTE ESTUDADO

Esta primeira etapa buscou conhecer o mercado do livro digital sob a ótica das editoras que trabalham com estas publicações. Apresenta os resultados e análises dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário, o qual foi dividido em 7 (sete) seções.

#### 6.1.1 Perspectivas de publicação de livros digitais

Com o intuito de compreender as expectativas das editoras acerca do futuro do mercado editorial digital, a primeira seção abordou as perspectivas destas com relação às publicações de livros digitais.

Por meio do Gráfico 1, o qual apresenta os resultados da primeira questão, observa-se que apenas uma editora apresenta perspectivas ruins com relação à publicação de livros digitais, 7 (sete) editoras apresentam perspectivas razoáveis e 13 (treze) editoras apresentam perspectivas que variam de boa a excelente com relação ao mercado de livros digitais.

**Gráfico 1** - Perspectiva das editoras com relação ao mercado de livros digitais

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

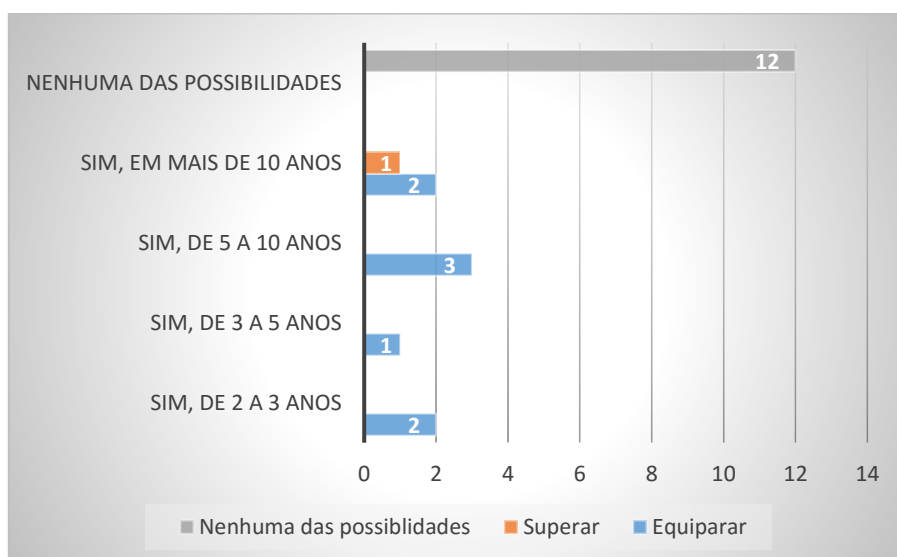
Observa-se que apesar dos poucos dados estatísticos divulgados acerca do mercado editorial nacional do livro digital demonstrar que este setor evolui lentamente, as editoras consultadas têm se mostrado ativas na produção deste formato de publicação.

Algumas editoras trabalham com a autopublicação, autores independentes e impressão digital sob demanda, tendências que têm sido potencializadas pelo setor digital. Segundo o relatório da *Global Ebook* (2016), o catálogo brasileiro de publicações digitais é estimado em 70 mil títulos, dos quais cerca de 20 mil seriam edições independentes, número que provavelmente deve ter crescido.

A segunda questão da seção indaga as editoras quanto ao futuro da venda de livros digitais, se estas podem se equiparar ou até mesmo vir a superar a venda de livros impressos no país. De acordo com as respostas foi possível aferir que a maioria das editoras apesar de apresentar boas perspectivas com relação à publicação de livros digitais, não acredita que a venda de livros digitais venha a se equiparar ou até mesmo a superar a venda de livros impressos no país.

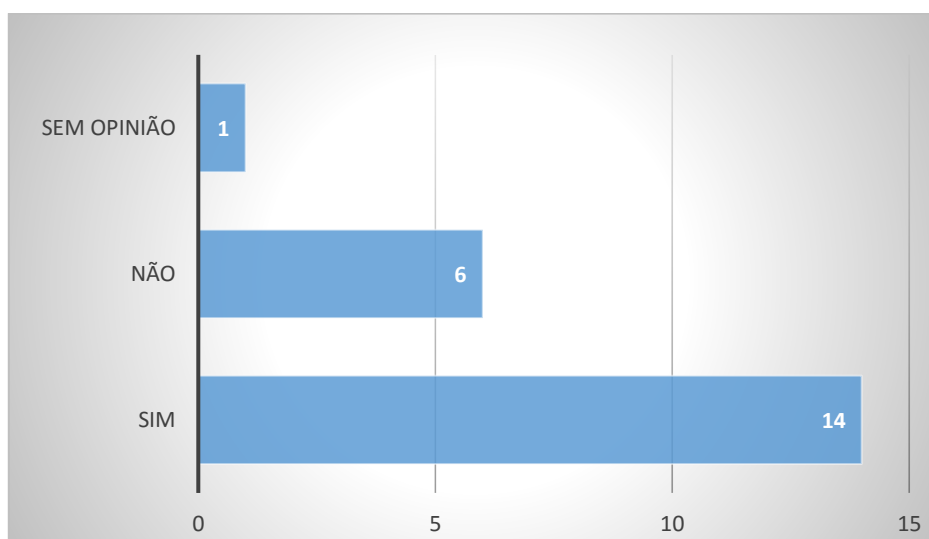
Apenas 3 (três) editoras acreditam que as vendas de ambos possam vir a se equiparar e mesmo assim isso ocorreria em um período de 5 a 10 anos. Os resultados dessa questão podem ser visualizados no Gráfico 2:



**Gráfico 2 - Futuro da venda de livros digitais**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Mesmo que a maior parte das editoras não acredite que a venda de livros digitais pode vir a superar a venda de livros impressos no país, ao serem abordadas se acreditam estar preparadas caso a realidade venha ser de o livro digital superar o impresso em vendas, foi constatado no Gráfico 3, que a maioria das editoras 66,7%, considera-se preparadas caso esse fato venha a se concretizar no futuro.

**Gráfico 3 - Preparo das editoras, caso o livro digital venha a superar o impresso em vendas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

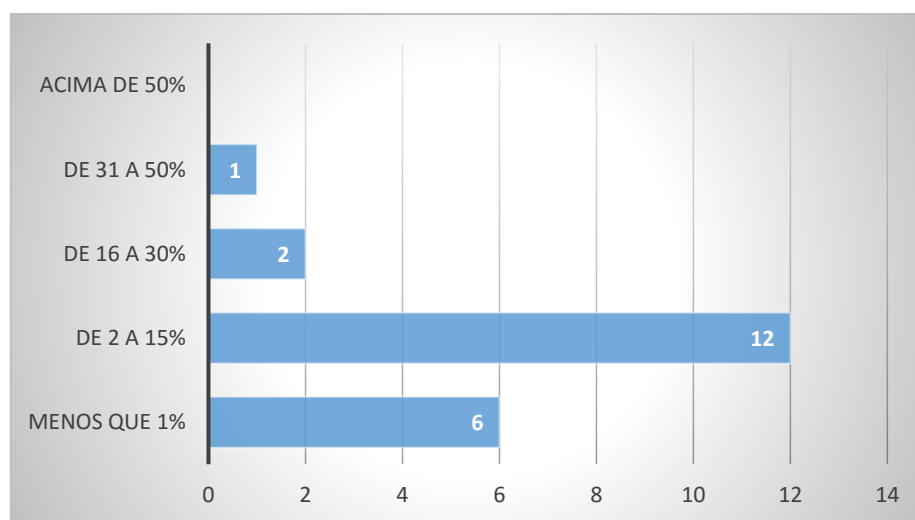
### 6.1.2 Produção e vendas

A segunda seção do questionário foi relativa à produção e às vendas das editoras. Perguntou-se na primeira questão qual a participação das vendas de livros digitais na produção da editora. Conforme o Gráfico 4, observou-se que a maioria das editoras 57,1% obtém participação de 2% a 15% nas vendas de livros digitais.

A pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro<sup>17</sup> realizada pela FIPE/USP divulgada em 2016 apontaram que as editoras venderam 1.264.517 *ebooks*, obtendo um faturamento de R\$ 20,44 milhões. A quantidade de exemplares vendidos foi apenas 4,1% superior em relação ao ano anterior. Por outro lado, foram vendidos 389,27 milhões de livros impressos, apresentando um faturamento de R\$ 5,3 bilhões.

Percebe-se que a receita das editoras quanto a vendas de livros digitais é bastante inferior se comparado ao faturamento com livros impressos, comercialização consolidada no mercado editorial nacional. Porém, ressalta-se que ambos na maioria dos casos possuem precificações distintas, o que contribui para uma comparação desigual quanto ao faturamento das editoras que trabalham com os dois formatos de publicação.

**Gráfico 4 - Participação das vendas de livros digitais nas editoras**

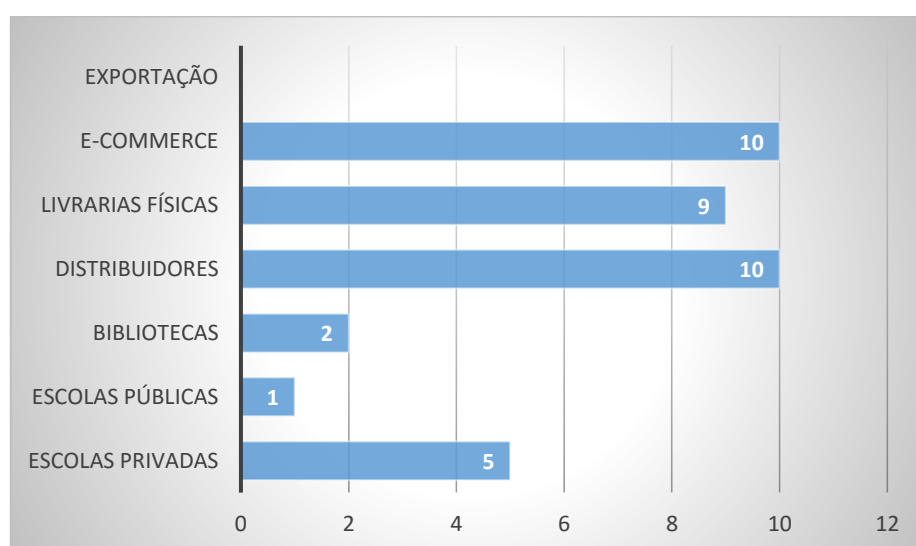


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>17</sup> Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro- ano base 2015. Disponível em: <<http://www.snel.org.br/dados-do-setor/producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

Na segunda questão desta seção buscaram-se identificar quais são os consumidores que oferecem maior retorno financeiro para as editoras. Essa questão foi de múltipla escolha, sendo permitida a escolha de mais de uma alternativa. Como mostra o Gráfico 5, as editoras identificaram o *e-commerce*, os distribuidores e as livrarias físicas como seus maiores clientes. Percebe-se o quanto o comércio eletrônico tem se expandido e se consolidado como canal de vendas alcançando o patamar das livrarias físicas e que as editoras têm investido cada vez mais nesta forma de comercialização dos seus produtos.

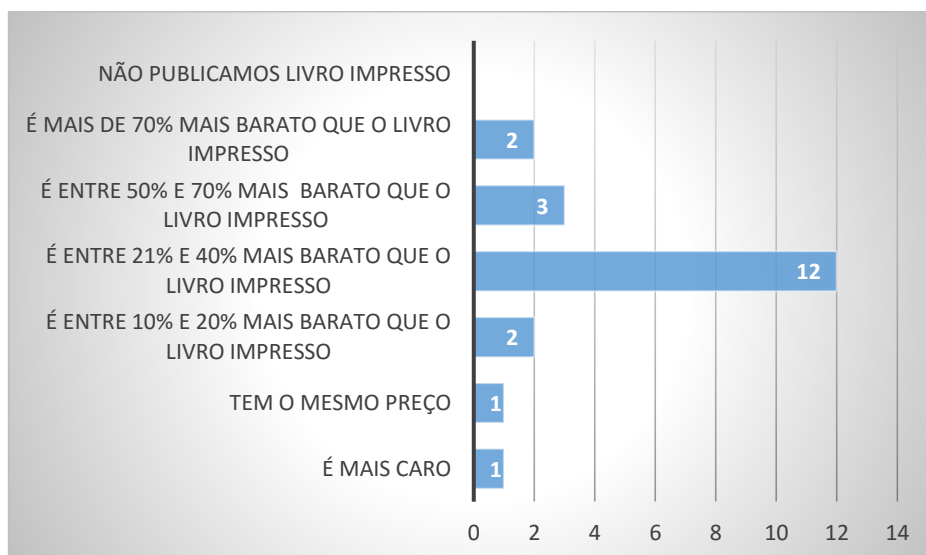
**Gráfico 5** - Consumidores que oferecem maior retorno financeiro para as editoras



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na última questão desta seção, foi indagado às editoras qual a relação entre o preço do livro digital e o preço do livro impresso. Conforme o Gráfico 6, a maioria das editoras afirmou que o livro digital é entre 21% e 40% mais barato que o livro impresso. Apenas uma editora relatou que o livro impresso tem o mesmo preço do livro digital e outra editora o apontou como mais caro que o impresso.

Observou-se com isso, que devido ao custo de produção do livro digital ser menor se comparado ao impresso justifica-se o seu preço inferior de comercialização. Porém, torna-se necessário frisar que apesar do livro digital dispensar o custo de manufatura por unidade, o mesmo mantém um processo de produção comum ao de um livro impresso, como design e formatação, diferenciando-se pelo processo de conversão, o qual possibilita a comercialização em diferentes formatos.

**Gráfico 6 - Relação entre o preço do livro digital e o livro impresso**

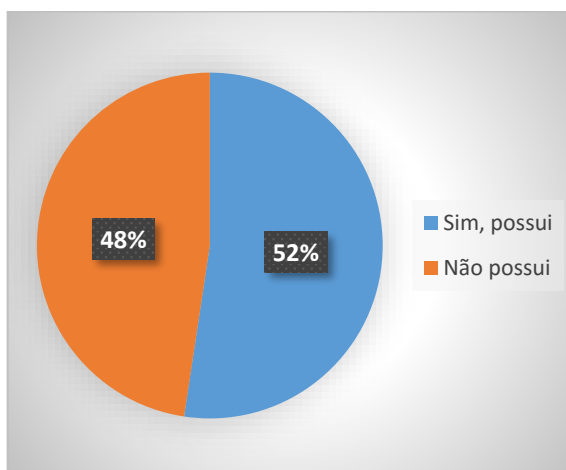
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Outro ponto que deve ser observado, como referenciado pela literatura, muitas das editoras trabalham com distribuidores e agregadores dos seus produtos em suporte digital, estes são agentes intermediários do processo, que por sua vez necessitam ser remunerados e acabam onerando o livro digital.

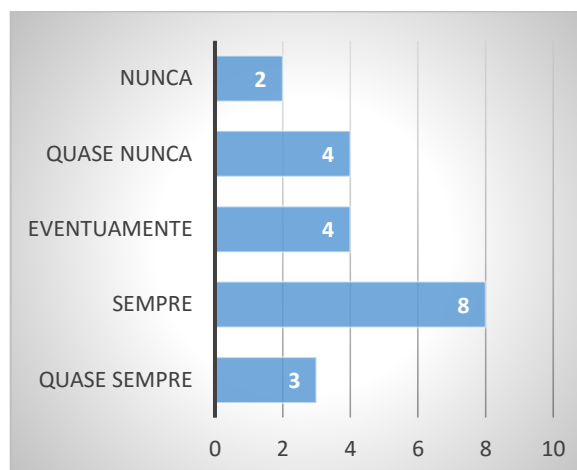
### 6.1.3 Investimento, marketing e estratégias mercadológicas

A terceira seção do questionário abordou: o investimento, o marketing e as estratégias mercadológicas das editoras com relação aos livros digitais. Na primeira questão foi perguntado as editoras se elas possuíam uma equipe própria para o desenvolvimento de conteúdo digital (produção, conversão, divulgação e distribuição).

Como visualizado no Gráfico 7, das 21 editoras participantes da pesquisa, 11 (onze) editoras afirmam possuir uma equipe própria voltada para o livro digital e 10 (dez) editoras afirmam não possuir. Possivelmente esta parcela deve terceirizar este serviço que envolve o livro digital desde a sua produção até sua comercialização. Existem hoje no mercado muitas empresas disponibilizando toda essa logística.

**Gráfico 7 - Equipe própria para o digital**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

**Gráfico 8 - Divulgação dos livros digitais**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Também foi indagado às editoras se costumavam investir na divulgação de livros digitais. Observa-se no Gráfico 8, que, 10 (dez) editoras, quase metade dos respondentes, afirmaram que costumam investir pouco ou nunca investiram na divulgação dos seus produtos digitais, enquanto que 11 (onze) editoras afirmaram investir sempre ou quase sempre.

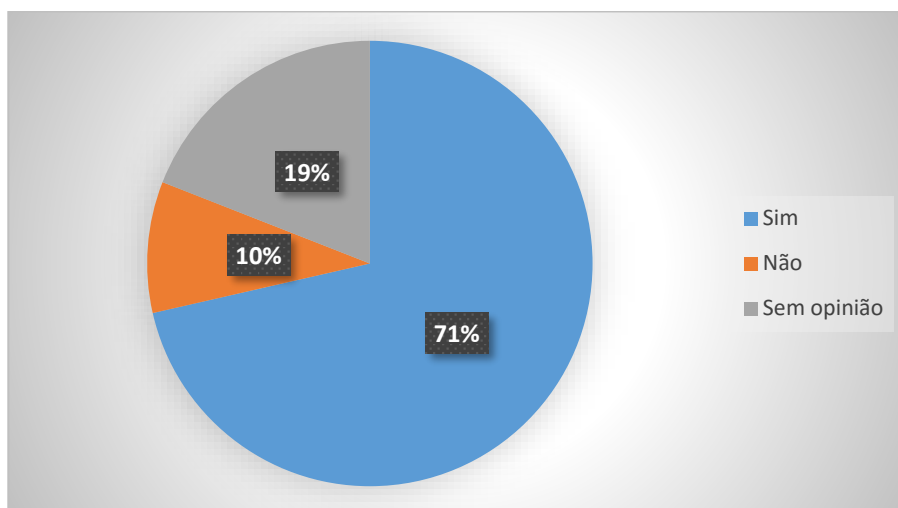
Esta divulgação pode ocorrer de diversas formas como: no *site* da própria editora, por meio de redes sociais, através das plataformas digitais e por meio de influenciadores digitais, conhecidos como “*booktubers*”<sup>18</sup>.

No terceiro quesito da seção, foram questionadas às editoras se cogitavam reformular sua estratégia de publicação de livros digitais. Observando o Gráfico 9, constatou-se que a maioria das editoras 71,4% apresentaram a intenção de reformularas estratégias de publicação.

Um dos respondentes da pesquisa justificou: “O mercado é muito dinâmico e há necessidade de renovação constante”. Observou-se que as editoras estão cientes que no mercado do livro digital as mudanças ocorrem frequentemente e que necessitam acompanhar este desenvolvimento para se manterem ativas.

---

<sup>18</sup>Blogs e vlogs que divulgam livros, editoras e conteúdos no universo digital.

**Gráfico 9 - Reformulação da estratégia de publicação de livros digitais**

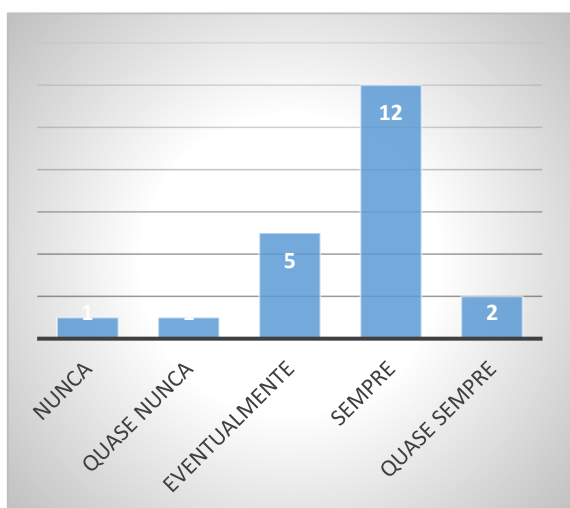
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na penúltima questão desta seção são indagadas as editoras se elas costumam monitorar o mercado editorial. Segundo Neto (2003, p. 5), “o monitoramento do mercado está preocupado em identificar todos os movimentos que possam de alguma forma afetar o presente e o futuro do mercado onde a empresa atua ou pretende atuar”.

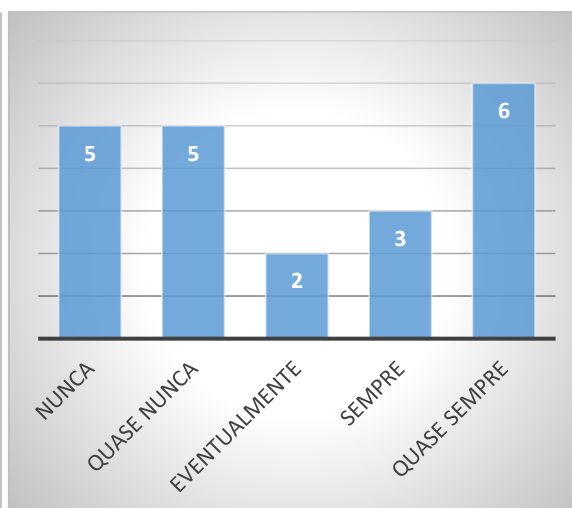
Como mostrado no Gráfico 10, a maioria das editoras 57,1%, costumam monitorar o mercado editorial. Ressalta-se a importância desta prática para compreender a dinâmica do setor, que vai além do monitoramento dos concorrentes, abrange também conhecer o perfil dos consumidores de livro e o acompanhar das mudanças na esfera sociocultural que podem vir a gerar oportunidades para o mercado.

Na última questão da seção é perguntando as editoras se elas costumam elaborar planos de marketing para o livro digital. Para Seitz (2005), o plano de marketing deve integrar o planejamento estratégico de marketing, que ao ser formulado deve considerar não somente as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização) mas também variáveis externas (incontroláveis) como ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural.

Como exposto no Gráfico 11, 9 (nove) editoras costumam elaborar planos de marketing voltados para o livro digital com frequência e 12 (doze) editoras relataram que dificilmente o fazem. Percebeu-se que parte expressiva das editoras não costumam desenvolver esta prática que deve estar associada às estratégias de publicação e ao monitoramento do mercado editorial.

**Gráfico 10 - Monitoramento do mercado**

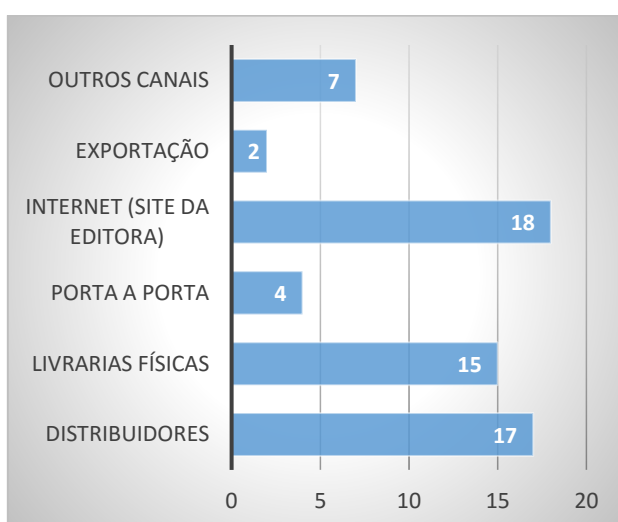
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

**Gráfico 11 - Elaboração de planos de marketing**

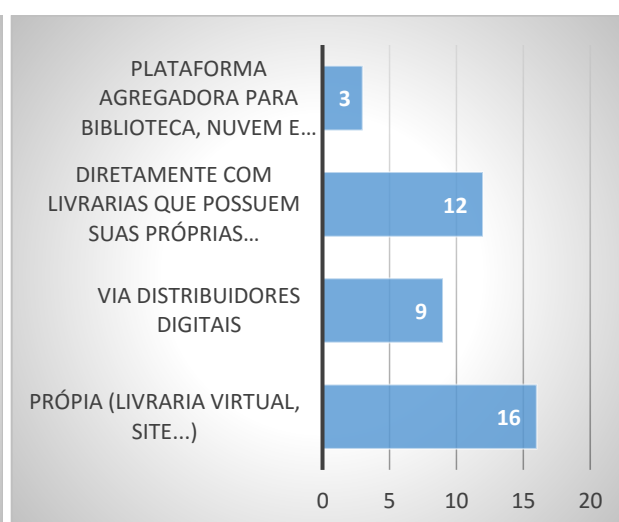
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

### 6.1.4 Comercialização

A seção sobre comercialização foi composta por duas questões. Na primeira questão perguntou-se quais os canais de comercialização mais utilizados pelas editoras. Nesta questão, as editoras poderiam escolher mais de uma opção. De acordo com o Gráfico 12, os canais de comercialização mais citados foram: internet (*site* da editora), distribuidores e livrarias físicas.

**Gráfico 12 - Canais de comercialização das editoras**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

**Gráfico 13 - Plataformas de comercialização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na segunda e última questão foi perguntado às editoras em quais plataformas costumam comercializar os livros digitais, podendo também ser citada mais de uma plataforma de comercialização. Observou-se no Gráfico 13, que a maioria das editoras 76,2%, utilizava plataforma própria (livraria virtual, *site*) como principal meio de comercialização de livros digitais.

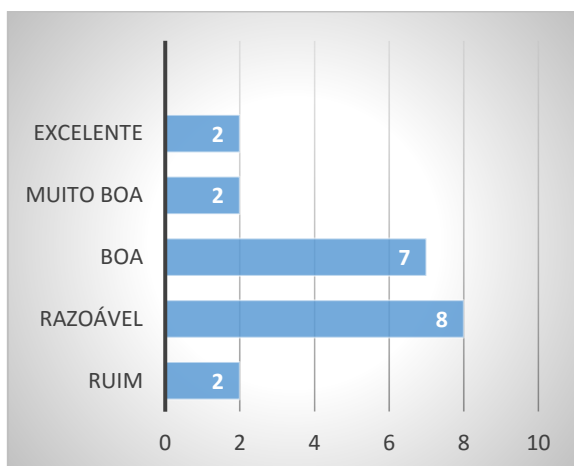
A segunda plataforma mais citada por 57,1% das editoras foram as livrarias que possuem suas próprias plataformas digitais, como por exemplo, a Livraria Cultura e a Livraria Saraiva. As editoras optam por vender seus livros digitais diretamente a essas livrarias que se responsabilizam por fazer a logística da comercialização com uso de por ferramentas próprias.

### **6.1.5 Acomodação do segmento digital nas editoras**

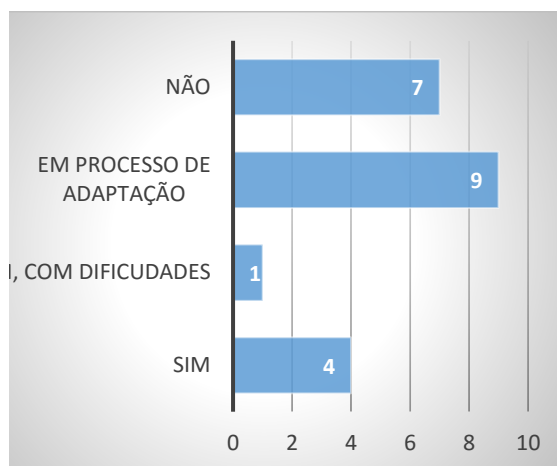
Essa seção trata sobre a acomodação do segmento digital na editora. A primeira questão abordou como estava sendo para as editoras o processo de acomodação do setor dentro da editora. O Gráfico 14, mostra que 11 (onze) editoras consideraram de bom a excelente o processo de acomodação, já 8 (oito) editoras apontaram como razoável e duas consideraram que estava sendo ruim este processo.

Na segunda questão desta seção foi indagado às editoras acerca do processo de adaptação dos seus departamentos (editorial, comercial, jurídico, marketing, TI...) se estes já se adaptaram a trabalhar com o modelo de negócio que envolve o livro digital. Conforme o Gráfico 15, 42,9% das editoras relataram que os setores ainda estão em processo de adaptação, 33,3% responderam que ainda não se adaptaram, 19% das editoras responderam que se adaptaram bem e uma editora afirma ter se adaptado, porém com dificuldades.



**Gráfico 14-** Acomodação do segmento digital

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

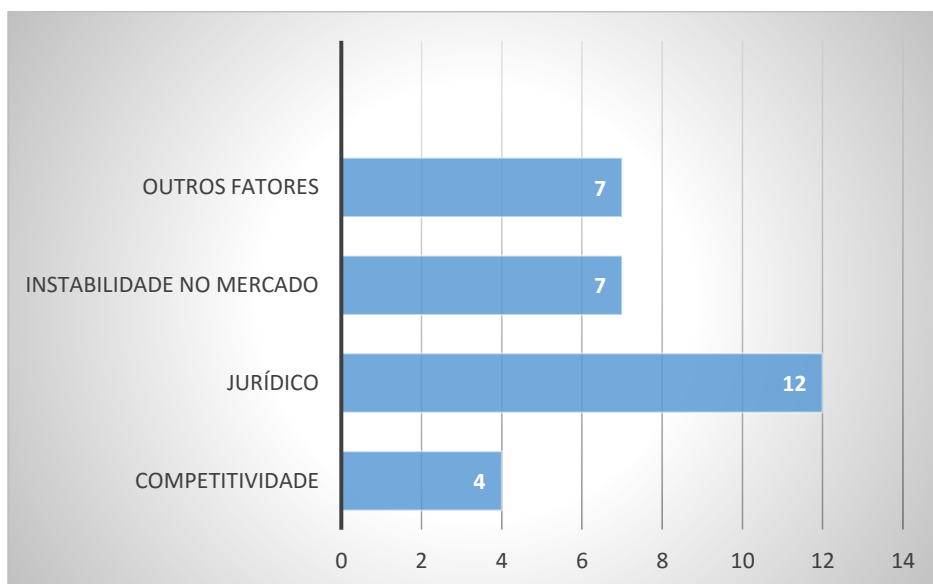
**Gráfico 15-** Adaptação dos departamentos

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A última questão desta seção é referente aos fatores que podem ser considerados ameaça ao desenvolvimento do mercado do livro digital, podendo as editoras selecionar mais de uma opção. O fator jurídico (receio quanto a fiscalização da circulação irregular de cópias-pirataria) foi apontado por 57,1% das editoras como fator de ameaça a este mercado.

Na tentativa de evitar a reprodução ilegal das obras digitais muitas editoras e autores recorrem à mecanismos de proteção disponíveis no mercado como o DRM, que gerencia os direitos do autor, permitindo que as leis de proteção aos direitos autorais sejam respeitadas e os autores e editoras sejam devidamente compensados. Mesmo assim a circulação irregular de cópias no meio digital ainda é considerada um fator de ameaça pelas editoras para o desenvolvimento do mercado do livro digital.

A instabilidade no mercado e outros fatores ambos foram apontados por 33,3% das editoras como ameaça e a competitividade foi citada por 19% das editoras como uma das ameaças para o desenvolvimento do livro digital como exposto no Gráfico 16:

**Gráfico 16-** Ameaças ao desenvolvimento do mercado do livro digital

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

#### 6.1.6 Experiências dos respondentes quanto ao livro e ao mercado digital

A penúltima seção do questionário trata das experiências dos respondentes com os livros digitais. Na primeira questão foi solicitado que levando em consideração sua experiência os respondentes citassem pontos fracos e fortes do mercado do livro digital. Como se tratou de uma questão subjetiva, deixando a critério dos respondentes preenche-la ou não. Dos 21 questionários recebidos, foram obtidas 14 respostas para essa questão.

Em referência aos pontos fracos acerca do livro digital percebeu-se que o fator que apresentou maior representatividade foi a relação dos leitores com o livro digital como pode ser observado no quadro cujas respostas foram transcritas.

Com relação aos pontos fortes observou-se que os fatores com maior representatividade estão relacionados à facilidade de distribuição, comercialização e armazenamento, a mobilidade e abrangência de território, ou seja, por se tratar de um produto digital, pode transpor barreiras como a distância geográfica, tornando-se acessível a um maior número de leitores.

**Quadro 7-** Pontos fortes e fracos relacionados ao mercado do livro digital

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas: Pontos Fracos</b>	<b>Respostas: Pontos Fortes</b>
R1	Resistência ao digital por pessoas mais velhas e a falta de uma política pública de incentivo.	Sustentabilidade ambiental; facilidade na logística e resolução de problemas com armazenamento.
R2	Pouco investimento por parte das editoras, poucos dados para estudo.	Abrangência de território, resultados, métricas e relatórios rápidos.
R3	A baixa procura dos leitores, falta de plataformas mais simples.	Não respondeu.
R4	Falta de interesse pelo público.	Forma de comercialização.
R5	Desconforto para leitura.	Mobilidade.
R6	Paixão pelo livro físico por parte dos leitores.	Durabilidade.
R7	Pirataria.	Custo.
R8	Formatos como o PDF.	Não respondeu.
R9	Instabilidade do mercado.	Novas possibilidades de negócio.
R10	Com menor faturamento devido ao custo mais baixo do livro digital pode haver desestímulo por parte dos autores.	Maior cobertura territorial.
R11	Instabilidade.	Portabilidade.
R12	Ainda existe poucos leitores de livros digitais.	Facilidade de distribuição e redução de custo de impressão e armazenamento.
R13	Custo alto para distribuição.	Não respondeu.
R14	Alto custo e pouco volume de vendas.	Concentração de canais de distribuição.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

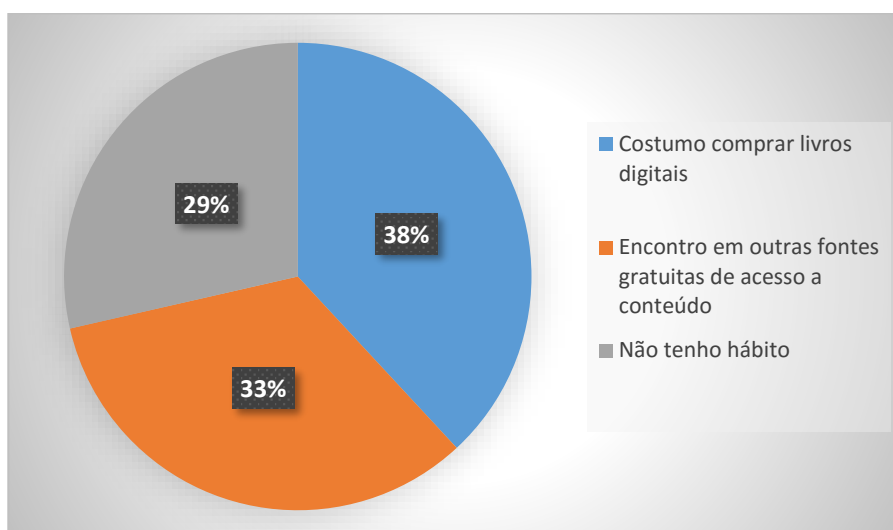
Na segunda questão desta seção, acerca das experiências com o livro digital, questionou-se quais foram as principais oportunidades para o mercado do livro digital. Dos 21 questionários recebidos, foram obtidas 12 respostas para esta questão. Dentre as oportunidades para o mercado do livro digital descritas, observou-se que voltou a se destacar a abrangência de território, à facilidade de distribuição e ainda a portabilidade do livro digital. Todas as respostas podem ser visualizadas no Quadro 8:

**Quadro 8 - Oportunidades para o mercado do livro digital**

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas: Oportunidades para o mercado do livro digital</b>
R1	Acredito que há grandes oportunidades principalmente com o segmento educacional que tem adotado cada vez mais o livro digital.
R2	Ampliar o território onde os livros podem chegar, internacionalização do catálogo, resgate de leitores com problema de visão.
R3	A vantagem de quem está comprando não carregar peso dos livros.
R4	Público jovem.
R5	Universalização.
R6	Abrangência tecnológica e novas possibilidades de negociação
R7	Novo mercado de trabalho.
R8	Maior cobertura de pessoas lendo.
R9	Portabilidade.
R10	Facilidade de distribuição e venda dos livros.
R11	Alcance do livro.
R12	Facilidade de distribuição.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na penúltima questão desta seção, indagou-se aos respondentes qual foi a experiência pessoal com os livros digitais. Observou-se conforme o Gráfico 17, que ocorreu uma distribuição equilibrada nas respostas, 8 (oito) dos respondentes tem o costume de comprar livros digitais, 6 (seis) responderam buscar fontes gratuitas de acesso a conteúdo e 7 (sete) respondentes relataram não ter o hábito de utilizar livros digitais.

**Gráfico 17-** Experiência pessoal com livros digitais

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A última questão foi reservada para que o respondente pudesse fazer comentários a respeito do livro digital, como acréscimo ou apontamento acerca de algo que não foi abordado na pesquisa. Os relatos obtidos foram transcritos no Quadro 9:

**Quadro 9 -** Apontamentos acerca do livro digital

Respondentes	Apontamentos acerca do livro digital que não foram abordados no questionário mas gostaria de acrescentar
R1	Necessidade de trabalhos com metadados e pesquisa sobre métricas de <i>sites</i> que determinam a relevância dos títulos.
R2	O livro digital cresceu depois que colocaram a internet nos aparelhos, como tablet, por exemplo. Por ser gratuito, em sua maioria, alegam que a leitura cresceu. Teriam que colocar exclusivamente o acesso através de vendas para ter uma equiparação adequada. Não vemos livros físicos distribuídos gratuitamente com facilidade. Tem vendedora de digitais que também coloca a opção do livro físico em alguns casos, tendo venda expressiva.
R3	O livro impresso deverá continuar existindo como fetiche sempre.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

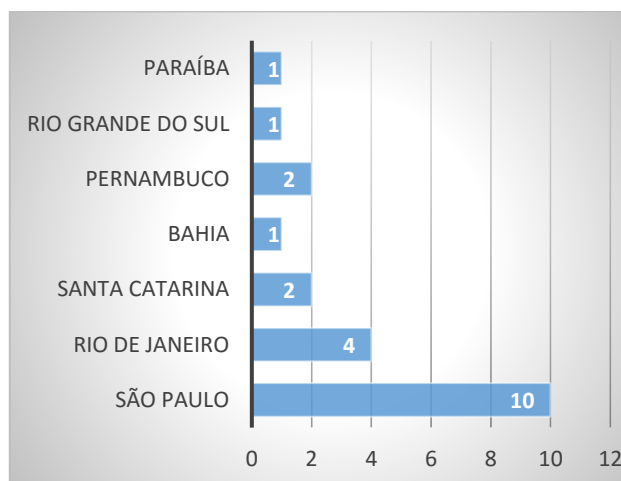
Dos três relatos obtidos acerca do livro digital e do seu mercado, dois foram relacionados à importância de se obter pesquisas e dados estatísticos referentes a este setor ainda bastante frágil neste sentido.

### 6.1.7 Editoras

A penúltima seção do questionário foi dedicada ao preenchimento de alguns dados a respeito das editoras participantes da pesquisa. Com relação ao local (sede) das editoras, a distribuição ocorreu como identificado no Gráfico 18. Observou-se que das 21 editoras, quase metade destas tem suas sedes localizadas em São Paulo, cidade considerada polo comercial e de maior representatividade para o mercado editorial nacional, além de ser a cidade em que ocorreu a Bienal Internacional do Livro que costuma reunir editoras de diferentes localidades do país.

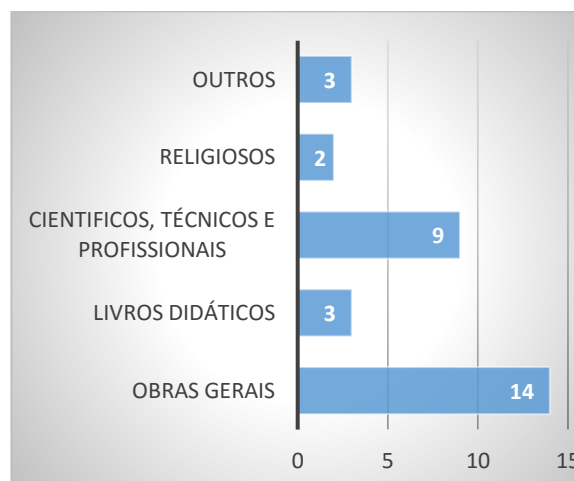
A segunda questão foi referente aos segmentos editoriais aos quais as editoras pertencem, podendo ser escolhida mais de uma opção, já que muitas editoras costumam atuar em mais de um segmento editorial. O segmento de obras gerais foi o mais citado dentre as editoras que participaram, como apresentado no Gráfico 19.

**Gráfico 18 - Local (Sede) das editoras**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

**Gráfico 19 - Segmento editorial**



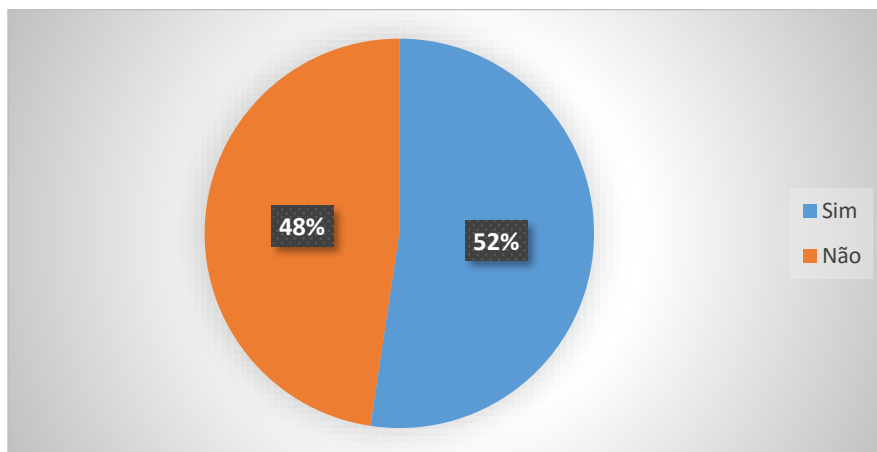
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Por último, questionou-se as editoras se possuíam uma política editorial direcionada o livro digital. Das 21 editoras, 11 (onze) responderam possuir uma política editorial para o livro digital.

Percebeu-se que quase metade das editoras que trabalham com o livro digital ainda não possuem uma política editorial voltada para este produto. Contudo, considera-se que grande parte das editoras encontra-se em processo de adaptação e reestruturação, o que, consequentemente, se refletirá em sua política editorial.

Ressalta-se a importância da adoção ou adaptação da política editorial, de modo que possa abarcar as modificações decorrentes do formato digital como o processo de publicação, comercialização e disponibilização das obras das editoras.

**Gráfico 20-** Política editorial para o livro digital



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

## 6.2 ETAPA 2: ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E DOS ATORES DO MERCADO

Esta etapa apresenta a última seção do questionário que buscou trabalhar a percepção dos respondentes da pesquisa acerca das variáveis e atores do mercado editorial do livro digital e suas relações de influência e dependência no mercado do livro digital.

### 6.2.1 Análise estrutural das variáveis

A Análise Estrutural do método de Godet foi auxiliada pelo *software* MICMAC<sup>19</sup>, desenvolvido por Godet (2000), no LIPSOR e CNAM. Este programa está disponível para *download* gratuitamente, bem como outros programas e livros desenvolvidos pelo autor para dar suporte a diferentes objetivos da metodologia de cenários.

---

<sup>19</sup> A Matriz de Impactos Cruzados (MICMAC) é um software específico para tratamento de variáveis desenvolvido por Michel Godet em 1971. Disponível em: <<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva.html>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

De acordo com Nóbrega (2000), existem duas formas básicas de aplicação da análise estrutural:

- Utilização decisional: consiste na pesquisa e identificação de variáveis e atuar para alcançar objetivos pré-fixados;
- Utilização previsional: consiste na identificação de variáveis-chave que devem ser priorizadas na reflexão para estudos prospectivos, como é o caso deste estudo.

A análise estrutural previsional a que procedemos concretizou-se com as seguintes etapas: recenseamento das variáveis; identificação das relações na matriz de análise estrutural e pesquisa das variáveis-chave pelo método MICMAC. O método de análise estrutural foi dividido em três fases:

### **Fase 1: Recenseamento das variáveis**

A primeira etapa, segundo Godet (2000), consiste em recensear o conjunto de variáveis que caracterizam o sistema estudado e a sua envolvente (variáveis internas e externas). O levantamento das variáveis pode ser realizado por meio da adoção integrada de diferentes estratégias: consulta a pesquisadores ou especialistas no desenvolvimento de cenários, podendo utilizar o conhecimento e experiência dos mesmos para identificar as variáveis, identificação de estudos relacionados ao sistema estudado e identificação de variáveis por meio da revisão de uma ampla revisão bibliográfica (arquivos digitais, especializados, *journals*, etc). Essas duas últimas estratégias foram utilizadas na pesquisa para recensear as variáveis do mercado editorial nacional do livro digital.

### **Fase 2: Descrição das relações entre as variáveis**

Para Godet (2000), uma variável só existe por meio das relações que mantém com as outras variáveis. Desta forma, a análise estrutural procura compreender as relações existentes entre as variáveis utilizando um quadro de dupla entrada denominado matriz de análise estrutural, preenchida por atores diretamente relacionados ao tema-problema do estudo prospectivo com o objetivo de identificar o grau de influência da relação entre as variáveis que compõem o estudo.



O preenchimento da matriz de análise estrutural é qualitativo, no qual para cada par de variáveis colocam-se as seguintes questões: “Existe uma relação de influência direta entre a variável A e a variável B?” Caso não, atribui-se uma notação de 0, caso contrário, “pergunta-se se a relação de influência direta é fraca (1), média (2), forte (3) ou muito forte (4)”.

No caso do presente estudo o preenchimento da matriz foi realizado pela amostra, estando inserido no instrumento de coleta de dados (questionário). Para Carvalho (2009, p. 10), “o resultado do preenchimento da matriz em um mapa de influência/dependência direta contribui para identificação, de forma gráfica, das variáveis motrizes e chave em uma estruturação de cenários”.

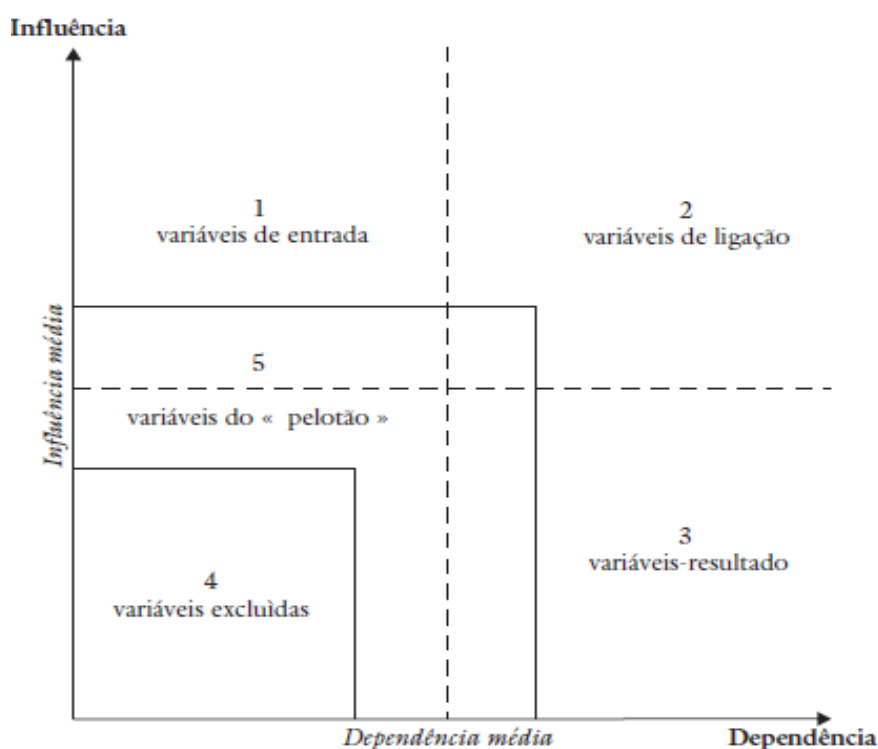
Os dados obtidos foram transcritos para *software* MICMAC, tornando possível a identificação das variáveis dependentes e as motrizes, ou seja, as que mais influenciam no mercado e podem determinar o seu futuro.

### **Fase 3: Identificação das variáveis-chave no *software* MICMAC**

A utilização do *software* MICMAC, tem o objetivo de tratar as informações produzidas durante as etapas 1 e 2 da análise estrutural, possibilitando a identificação das principais variáveis que compõem o tema-problema do estudo, ou seja, as que impactam a dinâmica do conjunto das variáveis. Assim torna-se possível identificar as relações de influência e dependência entre as variáveis, de forma a classificá-las como variáveis de entrada (mais influentes); de resultado (mais dependentes); de ligação (simultaneamente influentes e dependentes); de pelotão (neutras) e excluídas (pouco dependentes e pouco influentes).

De acordo com o método de análise estrutural de Godet (2000) cada variável comporta um indicador de influência e um indicador de dependência. O seu posicionamento no plano permite distinguir cinco tipos particulares (GODET, 2000). É possível visualizar a localização dos diferentes tipos de variáveis a partir da seguinte imagem:

**Figura 6** - Diferentes tipos de variáveis sobre o plano de influência e dependência



Fonte: Godet, 2011.

Os tipos de variáveis expostos no quadrante apresentado na Figura 6 são descritas como (GODET, 2011):

- **Variáveis de entrada:** são muito influentes e pouco dependentes, elas condicionam a dinâmica do conjunto e são objetos de ações prioritárias;
- **Variáveis de ligação:** são muito influentes e muito dependentes, toda ação sobre elas terá, ao mesmo tempo, repercussões sobre outras variáveis e efeitos de retroação sobre elas próprias, modificando assim profundamente a dinâmica global do sistema;
- **Variáveis de resultado:** são pouco influentes e muito dependentes, a sua evolução explica-se pelos impactos provenientes de outras variáveis, principalmente das variáveis de entrada e de ligação;
- **Variáveis excluídas:** são as variáveis pouco influentes e pouco dependentes;

- **Variáveis de pelotão:** não possuem características suficientes em termos de influência e dependência para que seja possível tirar uma conclusão sobre o seu papel no sistema.

A utilização do *software* MICMAC permite confirmar a importância de certas variáveis e também revela outras variáveis, que em virtude das suas ações indiretas desempenham um papel essencial. Os resultados produzidos pelo *software* são gerados pelo sistema em forma de gráficos e mapas, nos quais são demonstradas as relações diretas, indiretas e potenciais das variáveis.

A matriz estrutural deste estudo foi composta por 10 variáveis. No quadro abaixo é apresentado o número de cada variável bem como abreviatura das mesmas para que possam ser melhor identificadas no *software* MICMAC.

**Quadro 10-** Números, variáveis e abreviatura das variáveis no MICMAC

Nº	Variáveis	Legenda das variáveis no MICMAC
1	Produção	Prod
2	Vendas	Vend
3	Comercialização	Comerc
4	Investimento	Invest
5	Marketing	Mark
6	Capacitação	Cap
7	Tecnologia	Tec
8	Legislação	Leg
9	Cultura	Cult
10	Economia	Econ

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O resultado obtido pelo questionário foi transferido e preenchido na matriz de influência de variáveis por meio do *software* MICMAC. Foram obtidas 21 respostas referentes a essa questão. O quadro da matriz de análise estrutural foi preenchido com os valores predominantes entre os respondentes.

Os resultados permitiram gerar uma interpretação do comportamento das variáveis, auxiliando na construção de cenários prospectivos, formulados considerando as variáveis-

chave e os estudos acerca do mercado editorial do livro digital que foram apresentados no decorrer do estudo.

Após transferir os dados obtidos através desta questão para *software* MICMAC para o preenchimento da matriz de análise estrutural, o programa gerou um mapa de influências/dependências diretas entre as variáveis internas e externas apresentado da seguinte forma:

**Figura 7-** Mapa de influências/dependências diretas das variáveis do mercado editorial do livro digital



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo *software* MICMAC, 2016.

Atentando-se para a estrutura do método de análise estrutural apresentado anteriormente, na Figura 7, que expõe o mapa de influências/dependências diretas das variáveis, observou-se que as variáveis que exercem maior influência sobre o mercado editorial do livro digital encontram-se localizadas no quadrante esquerdo e acima, sendo elas: cultura, economia e legislação.

Quanto as variáveis tidas como influentes e ao mesmo tempo dependentes das demais variáveis estão localizadas no quadrante direito e acima foram identificadas: investimento, tecnologia e marketing. Já as variáveis que apresentam maior dependência e menor influência com relação às demais estão localizadas no quadrante direito e abaixo sendo elas: capacitação, produção, vendas e comercialização.

Nota-se que nenhuma variável foi associada ao quadrante esquerdo abaixo, o qual é destinado as variáveis excluídas (pouco influentes e pouco dependentes) e as variáveis de pelotão, aquelas que não possuem características suficientes para identificar a sua função no mercado.

Constatou-se que as variáveis que exercem maior influência no mercado editorial do livro digital são as variáveis descritas como externas. De acordo com o método de Godet (2000), essas variáveis são consideradas explicativas. Quaisquer variações em sua estrutura podem provocar variações nas demais variáveis pertencentes ao mercado.

Com relação ao gráfico de influências indiretas, apresentado na Figura 8 o *software* MICMAC classificou as variáveis como: influências mais fracas; influências fracas, influências médias, influências fortes e influências mais importantes.

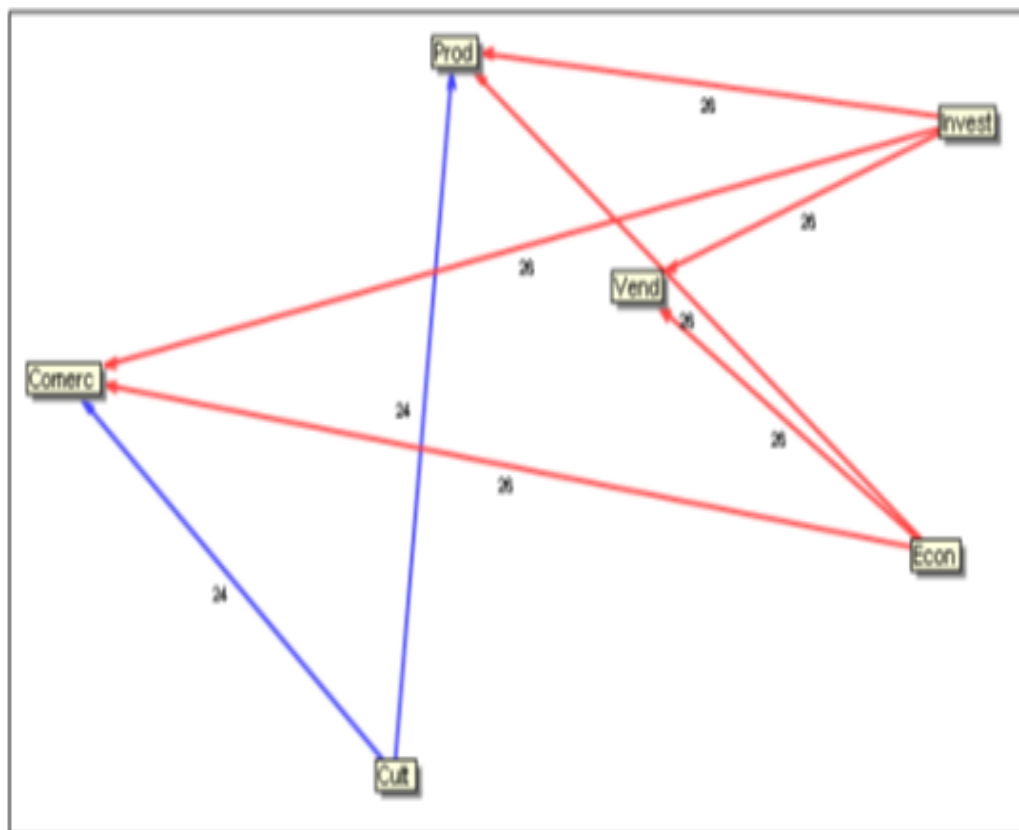
Na imagem gerada pelo *software* percebeu-se que a variável cultura (destacada pela cor azul), possui forte influência sobre a comercialização e a produção dentro do mercado editorial do livro digital. Observou-se que é reforçado o papel da cultura como variável-chave, sendo determinante para as ações desenvolvidas pelo mercado editorial.

A variável cultura está fortemente ligada à educação e às políticas públicas do país. Ao se investir em educação, alfabetização, capacitação para o uso das tecnologias e na criação de uma cultura de leitura, amplia-se o número de leitores o que reflete na produção e comercialização do mercado editorial.

Já as variáveis tidas como mais importantes (destacadas pela cor vermelha) para o desenvolvimento do mercado são: investimento que exerce influência na produção, na comercialização, e nas vendas. A economia também destacou-se influenciando a comercialização, as vendas e a produção. Estas ligações podem ser observadas na Figura 8.

Comprova-se que a economia é uma variável-chave importante para o desenvolvimento no mercado. Segundo dados apresentados pela CBL, as vendas de livros caíram 10,8% em 2016 devido aos impactos da crise econômica e o livro digital ocupa algo de em torno 3% da venda total de livros no mercado (CBL, 2017).

**Figura 8** - Gráfico de influência indireta das variáveis do mercado editorial do livro digital



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo *software* MICMAC, 2016.

Os resultados produzidos pelo *software* MICMAC ajudaram a compreender a dinâmica das variáveis envolvidas no mercado estudado. Tomando como base as respostas obtidas pelo questionário e o mapeamento das variáveis-chave a partir da análise estrutural, traçou-se objetivos relacionado à construção dos cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital, envolvendo os atores, como recomendado pelo método de análise de estratégia de atores.

### 6.2.2 Análise de estratégia de atores

A análise de estratégia de atores de Godet (2000), é auxiliada pelo *software* MACTOR<sup>20</sup>, assim como o *software* MICMAC e outros programas pertencentes a metodologia de Godet. Esta ferramenta está disponível gratuitamente no *site* “*La Prospective*”.

Por meio deste método examinam-se os meios de ação de que cada ator dispõe em relação aos outros. As relações de força são calculadas tendo em conta, simultaneamente, os meios de ação diretos e indiretos, pois um ator pode agir sobre outro por intermédio de um terceiro (GODET, 2000).

Assim como ocorre na análise estrutural o plano de influência e de dependência revela as posições, neste caso dos atores: dominantes (muito influentes e pouco dependentes); no polo oposto, dominados (pouco influentes e muito dependentes); de ligação (tão influentes quanto dependentes, e por fim, os atores autônomos, (nem influentes nem dependentes no sistema).

A análise de estratégia de atores foi o segundo método prospectivo de Godet selecionado para auxiliar na condução da pesquisa e na formulação de cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital.

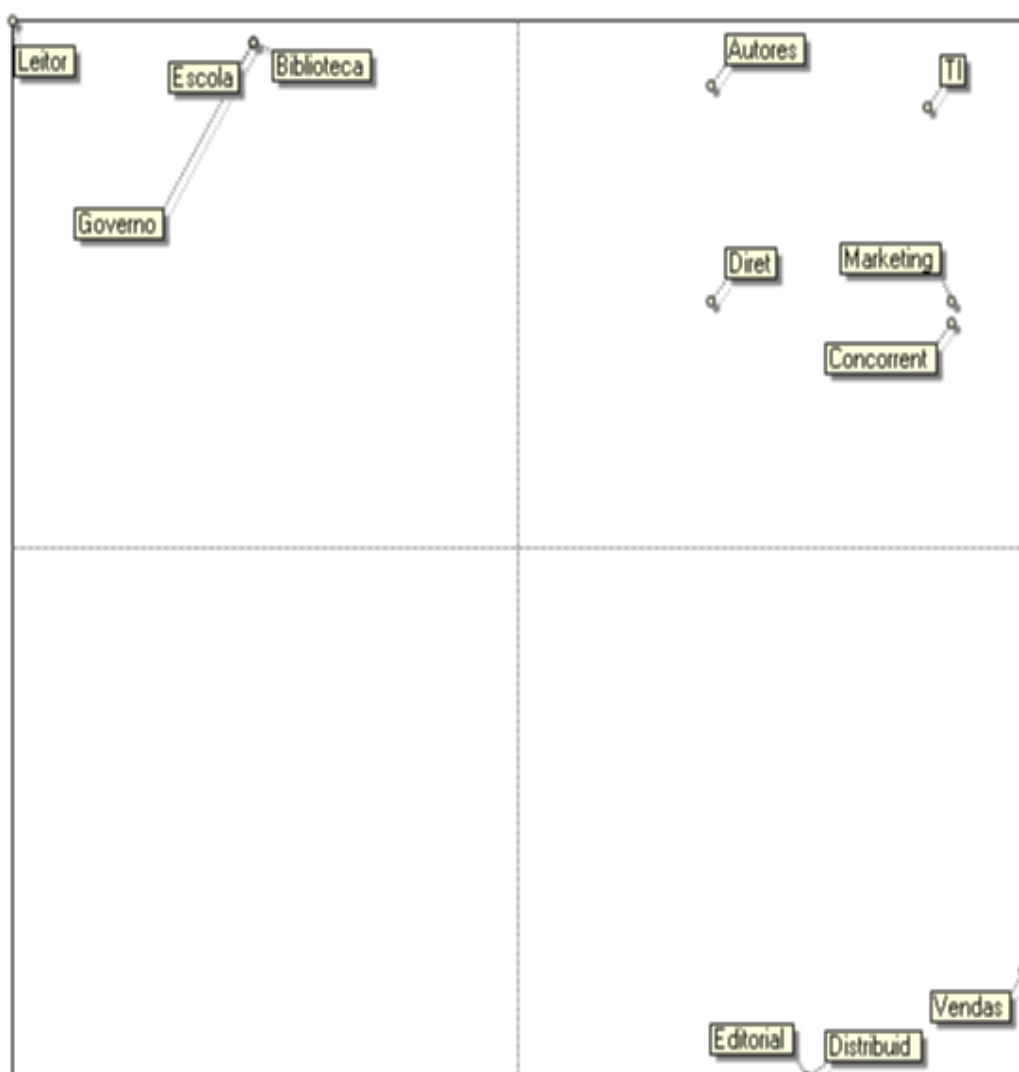
O método pede que sejam formulados objetivos a serem relacionados aos cenários prospectivos, de modo que foram determinados:

- Reformulação das estratégias de livros digitais;
- Elaboração de plano de marketing para o livro digital;
- Reestruturação do processo de acomodação do segmento digital na editora;
- Criação das condições e mecanismos de proteção e fiscalização de circulação irregular de cópias (pirataria).

Com relação às influências e dependências dos atores do mercado editorial nacional do livro digital, o *software* MACTOR apresentou o seguinte mapa:

---

<sup>20</sup> O método de análise dos jogos de atores (MACTOR) foi desenvolvido por François Bourse e Michel Godet em (1989-1990), o *software* visa estudar as relações de força entre os atores e a estudar suas convergências e divergências. Disponível em: <<http://pt.lapropective.fr/metodos-da-prospectiva/software/152-mactor.html>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

**Figura 9** - Mapa de influências e dependências entre os atores

Fonte: Dados gerados pelo *software* MACTOR, 2016.

Observou-se que os atores: leitor, escola, biblioteca e governo situados no quadrante esquerdo e acima, possuem maior influência e menor dependência com relação aos demais atores do mercado, sendo estes identificados como atores externos.

Já os atores tidos como internos ao mercado editorial: autores, equipe de TI, diretoria e marketing situados no quadrante direito e acima, tanto exercem influência como dependência com relação aos demais atores do mercado. Os atores externos concorrentes também apresentam relação de influência e dependência com os demais atores envolvidos no mercado.

Quanto aos atores que apresentam maior dependência e pouca influência sobre os demais atores, destaca-se a equipe editorial, a equipe de distribuição e a equipe de vendas. De acordo com o mapa exposto na Figura 9, nenhum ator encontra-se situado no quadrante

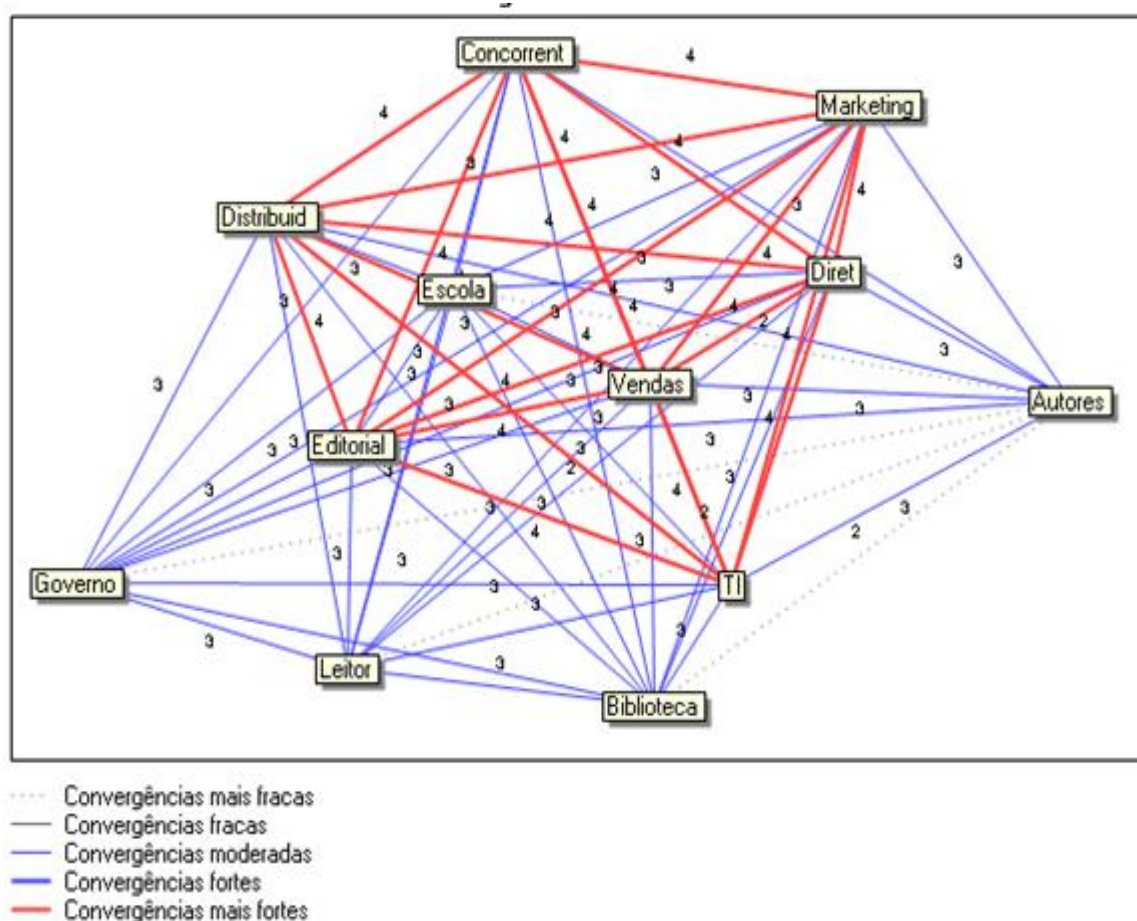


esquerdo e a abaixo, que de acordo com o método seria ocupado pelos atores alheios ao mercado editorial, os quais não possuem relação de influência e nem de dependência dentro do sistema.

No que diz respeito as convergências existentes entre os atores ligados ao mercado editorial do livro digital, de acordo com a Figura 10, possuem convergências mais fortes (destacadas na cor vermelho) os atores: concorrentes, distribuidores, marketing, diretoria, editorial, TI e vendas. Estes, apresentam convergências entre si, ou seja, possuem ligações mais fortes.

O gráfico também demonstra a existência de convergência forte entre leitores e concorrentes e convergências moderadas entre governo, leitor, biblioteca e autores. Também podem ser visualizadas as convergências tidas como mais fracas entre os atores: governo, autores, escola, leitor e biblioteca.

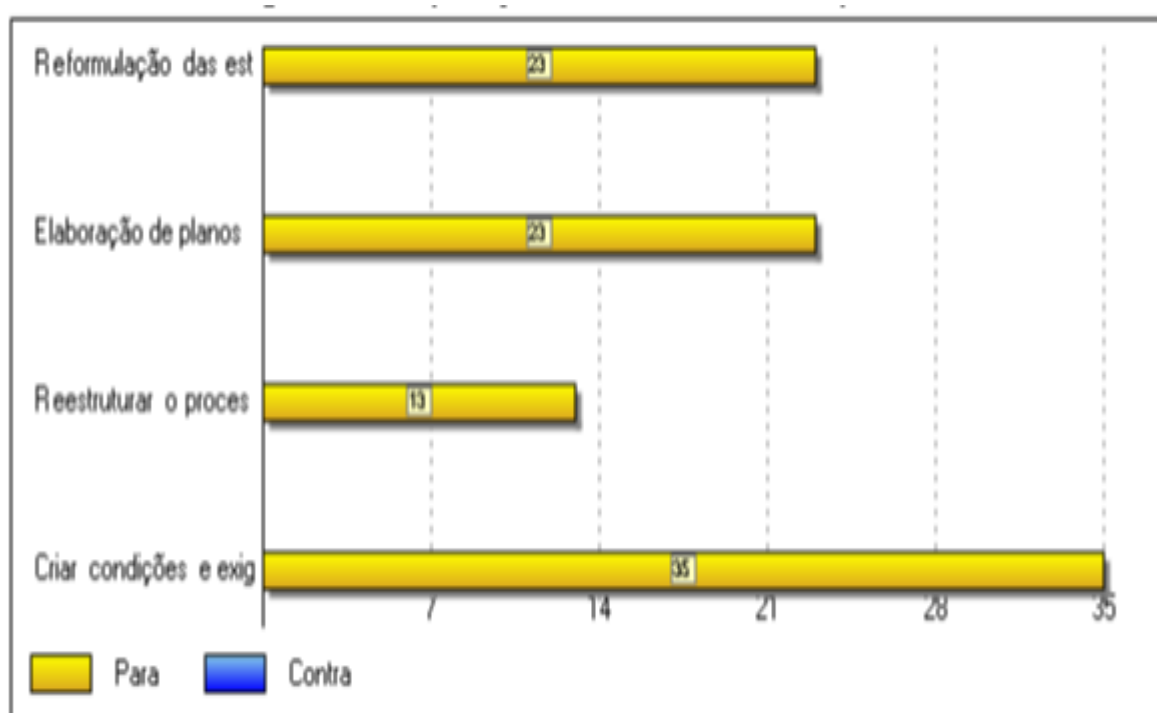
**Figura 10** - Gráfico de convergência entre os atores



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo *software* MACTOR, 2016.

A partir dos dados gerados pelo *software* MACTOR também foi possível observar a implicação dos atores sobre os objetivos traçados na Figura 11. Ao cruzar os atores com os objetivos traçados o método identificou que o objetivo destacado pelos atores como mais significativo e que implicaria no mercado editorial foi a criação das condições e mecanismos de proteção e fiscalização de circulação irregular de cópias (pirataria), seguido pela elaboração de um plano de marketing para o livro digital e igualmente pela reformulação das estratégias de livros digitais e, posteriormente, pela reestruturação do processo de acomodação do segmento digital na editora.

**Figura 11-** Histograma da implicação dos atores sobre os objetivos



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo *software* MACTOR, 2016.

Após o acompanhamento do comportamento das variáveis-chave pelo método de análise estrutural e da análise de estratégia dos atores, criou-se eventos envolvendo estas variáveis e atores. Seguindo a orientação da metodologia de Godet (2000), projetou-se a variação de três cenários prospectivos estabelecidos para os próximos 5 anos, tempo mínimo recomendando pela metodologia prospectiva.

Sendo assim, criou-se um cenário provável, um cenário otimista e um cenário pessimista de crise, apresentados a seguir.

### 6.3 ETAPA 3: CENÁRIOS PROSPECTIVOS APLICADOS AO MERCADO EDITORIAL NACIONAL DO LIVRO DIGITAL

A terceira e última etapa apresentou a variação de 3 (três) cenários aplicados ao mercado editorial nacional do livro digital. A elaboração de cenários, segundo Godet (2011, p. 14), “assenta num princípio simples e que consiste em partir de um conjunto de tendências observadas no presente e imaginar as futuras evoluções de um sistema”.

Estes cenários foram construídos e redigidos com base na construção da revisão bibliográfica, nos resultados obtidos com a aplicação do questionário junto aos atores pertencentes ao mercado editorial nacional do livro digital e associado aos métodos prospectivos de Godet: análise estrutural e análise de estratégia de atores.

**1) Cenário provável:** crescimento progressivo do mercado editorial nacional do livro digital. O cenário provável apresenta o que supostamente ocorreria no mercado editorial nacional do livro digital nos próximos 5 anos.

Atentas para o desenvolvimento do mercado digital e para o momento de recessão econômica<sup>21</sup> enfrentado pelo país, sendo a economia considerada uma variável-chave que possui forte influência sobre os demais fatores do mercado, as editoras que trabalham com a produção de livros digitais continuarão a investir neste mercado de forma cautelosa pelos próximos 5 anos.

As editoras irão cogitar a elaboração ou reestruturação de um plano de marketing voltado para o livro digital, bem como na formulação/reformulação de estratégias que promovam esse nicho de mercado no país. Cogitarão também reestruturar este setor dentro da editora. Porém alguns projetos que necessitam de investimento financeiro terão que aguardar para serem executados.

---

<sup>21</sup>De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), divulgada em janeiro de 2017, a taxa de desemprego no país aumentou para 12% no quarto trimestre de 2016. O número de desempregados no período, de 12, 3 milhões, é recorde da pesquisa, iniciada em 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=149](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149)>. Acesso em: 31 mar. 2017.

As editoras continuarão receosas quanto à proteção das obras que disponibilizam em formato digital, buscando sempre o amparo legal e alternativas que resguardecem os direitos das editoras e dos autores das obras.

O Governo Federal continuará com o projeto de compra de livros didáticos digitais estagnado, o que viria a ser significativo para o crescimento do setor, caso se concretizasse, haja vista que o setor didático é responsável por grande parcela do faturamento do mercado editorial no país.

Apesar das dificuldades apresentadas desde o começo da comercialização do formato digital pelas editoras no país, como a resistência ao livro digital pelos leitores e a instabilidade deste mercado, fatores estes relatados na pesquisa pelos atores do mercado, as editoras continuarão a comercializar este formato mesmo que sua expansão continue ocorrendo lentamente, pois acreditam que devem acompanhar o desenvolvimento tecnológico do mercado editorial e oferecer aos seus clientes/leitores mais uma alternativa de acesso as obras, passando a atingir uma cobertura maior de pessoas.

**2) Cenário otimista:** favorável para o desenvolvimento do mercado editorial nacional do livro digital.

O cenário otimista apresenta o que possivelmente ocorreria caso o mercado editorial nacional do livro digital demonstrasse desenvolvimento expressivo nos próximos 5 anos. O mercado editorial nacional do livro digital apresentará crescimento considerável nos próximos 5 anos. A economia do país irá se estabilizar e as editoras se sentirão mais seguras para investir no setor editorial digital, pois também haverá incentivo do governo, que dentre outras iniciativas, retomará projetos que estavam estagnados como a compra de livros didáticos digitais para as escolas públicas.

O Governo Federal também planejará investir na compra de suportes de leitura digital e na capacitação dos estudantes e professores no uso das tecnologias digitais. Com isso as editoras apresentarão boas perspectivas com relação ao mercado do livro digital, se sentirão impulsionadas a investir em estratégias de marketing para o livro digital, no desenvolvimento do setor dentro da empresa, e na capacitação da equipe que trabalha diretamente com a produção e venda do livro digital. Passarão a investir mais nas plataformas e canais de comercialização do livro digital.

Também nos próximos 5 anos, o país apresentará um crescimento no número de leitores e uma redução na taxa de analfabetismo, consequentemente, uma parcela da população brasileira passará a investir um pouco mais em educação e cultura e com isso a adoção das tecnologias digitais de leitura apresentarão um crescimento, refletindo na produção e nas vendas do mercado editorial digital.

O nicho das autopublicações continuará em alta, se consolidará como um dos agentes que movimenta e impulsiona o mercado do livro digital no país. As mudanças decorrentes da disseminação do livro digital e pela demanda do setor educacional começarão a transformar e alavancar o mercado editorial nacional. Buscando crescimento e expansão dos seus negócios muitas editoras irão se fundir, outras serão compradas por multinacionais que se mostrarão receptivas a investimentos no mercado editorial nacional do livro digital.

**3) Cenário pessimista/crise:** desfavorável para o desenvolvimento do mercado editorial nacional do livro digital. O cenário pessimista apresenta o que possivelmente ocorreria caso o mercado editorial nacional do livro regredisse nos próximos 5 anos.

O país continuará a enfrentar crise financeira pelos próximos 5 anos. Com isso, o mercado editorial do livro digital também será atingido, e as vendas do setor apresentarão números inexpressivos.

A venda de livros impressos também sofrerá uma queda significativa nos resultados de venda das editoras, as quais, como consequência, deixarão de investir na produção de publicações digitais na tentativa de reduzir custos. Desta forma, as editoras intensificarão o serviço de impressão de determinadas publicações e a produção de livros digitais apenas sob demanda, na tentativa de amenizar o que já vem ocorrendo há certo tempo com a concorrência de publicações independentes, que tem deixado de contratar as editoras para fazer todo o processo de produção do livro, fato que se intensificará principalmente durante o período prolongado de crise econômica enfrentada pelo país.

Empresas multinacionais antes abertas a investir no mercado editorial brasileiro passarão a apostar bem menos no setor. O Governo Federal representado pelo Ministério da Educação não apresentará a intenção de retomar ou investir em novos projetos referentes ao livro digital vinculados ao PNLD e ao PNBE.

Aumentará o número de ocorrências relativas ao uso indevido das obras (pirataria), principalmente no meio digital. Com os recursos financeiros afetados, para adquirir as obras

legalmente, muitas pessoas buscarão alternativas para ter acesso à determinadas obras que não se encontram disponíveis gratuitamente.

Durante este período, as editoras não investirão em tecnologia, marketing e capacitação referente ao livro digital, e não terão fôlego para acompanhar as tendências mundiais. Muitas editoras encerrarão suas atividades ou reduzirão, consideravelmente, sua produção.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como evidenciado na contextualização e no decorrer dos capítulos de revisão bibliográfica, o mercado editorial nacional tem passado por transformações significativas decorrentes da inserção do livro digital neste setor.

Por tratar-se de um produto relativamente novo no mercado, se comparado ao consolidado livro impresso, o mercado editorial nacional do livro digital, apresenta ainda poucos dados divulgados acerca do seu desenvolvimento, gerando inconsistência e tornando difícil estabelecer um parâmetro de comportamento futuro deste setor.

Percebendo essa lacuna este estudo se propôs a estudar o mercado editorial nacional do livro digital sob as perspectivas das editoras inseridas neste mercado, e levando em consideração aspectos mercadológicos, buscou construir cenários prospectivos para este setor.

Para isso delineou-se como objetivo geral elaborar cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital, identificando as variáveis-chave e os atores deste mercado e suas respectivas interações, tomando como base a metodologia de cenários de Michel Godet.

Para que os objetivos pudessem ser cumpridos, utilizou-se como método de coleta de dados o questionário, no qual formulou-se questões relacionadas ao desenvolvimento e perspectivas das editoras com relação ao mercado editorial nacional do livro digital. O questionário foi aplicado presencialmente com os atores pertencentes ao mercado editorial nacional do livro digital.

O campo de pesquisa selecionado para aplicação do instrumento de coleta de dados foi a 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo (2016), por ser considerado o maior evento do mercado editorial nacional e por reunir o maior número de editoras em um mesmo local. Posteriormente complementou-se o número da amostra delimitado enviando o mesmo questionário via e-mail para editoras que trabalham com o formato digital. A pesquisa caracterizou-se por ser de cunho descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa.

Apesar da amostra analisada representar apenas uma pequena parcela das editoras nacionais que trabalham com a produção do livro digital, os resultados obtidos foram significativos e demonstraram que apesar de 61,9% das editoras respondentes considerarem boas as perspectivas com relação ao mercado do livro digital e prontas para trabalhar com esse formato, caso este viesse a superar a venda de impressos no país, 57,1% das editoras não acreditam que no futuro a venda de livros digitais venha a se equipara ou até mesmo superar a

venda livros impressos. Em concordância, verificou-se que o percentual de faturamento das editoras com a venda de livros digitais ainda é baixo, variando de 2% a 15% do lucro total.

Outro aspecto relevante nos dados obtidos com a amostra foi a constatação do *e-commerce* como forte canal de comercialização e de retorno financeiro das editoras, ficando no mesmo patamar das livrarias físicas. Também foi observado que 85,7% das editoras possuem e administram o seu próprio canal de comercialização na internet por meio dos seus *sites*, mas também recorrem aos *sites* de grandes livrarias que oferecem esta logística.

Observou-se também que apesar da maioria das editoras monitorar o mercado editorial, não costumam elaborar planos de marketing voltados para o livro digital e 71,4% destas editoras cogitam reformular suas estratégias de publicação para o livro digital. Outro dado que chamou atenção foi a falta de uma política editorial voltada para o livro digital por quase metade da amostra consultada.

As editoras estudadas também relataram os pontos que consideram fracos e fortes no desenvolvimento do mercado do livro digital. A relação livro digital e leitor se sobressaiu dentre os pontos fracos, alguns respondentes apontaram que ainda há falta de interesse do leitor pelo livro digital. A facilidade de distribuição, comercialização e armazenamento do livro digital se destacaram como pontos fortes deste mercado.

Com relação à percepção quanto as variáveis-chave e atores deste setor e suas relações de influência e dependência, foi observado que as variáveis mais influentes do mercado, são as externas: cultura, economia e legislação, as quais exercem poder sobre as demais. Assim como os atores externos: leitor, governo, escola e biblioteca que exercem influência direta sobre os demais atores pertencentes ao mercado editorial nacional do livro digital.

Levando-se em consideração os dados obtidos com a amostra foram desenvolvidos três cenários prospectivos para o mercado editorial nacional do livro digital buscando, de forma plausível levantar as principais questões que envolvem este setor.

Salienta-se que os cenários elaborados representam a narrativa do que poderia vir a ocorrer no futuro sem indícios de concretização. A intenção do método de planejamento de cenários é estimular o pensamento estratégico e fazer emergir questões a serem estudadas com mais rigor na tentativa de promover a discussão, modificação e criação de alternativas para melhorar determinado ambiente. Sendo assim, é importante frisar que a elaboração de cenários não se trata de uma atividade isolada pertencendo a um processo de desenvolvimento e implementação de estratégias.



O estudo procurou contribuir com a Ciência da Informação, visto que este campo trabalha o suporte informacional livro em diferentes perspectivas. Buscou-se integrar a gestão e a informação estratégica com a metodologia de cenários prospectivos, método pouco adotado neste campo.

Também contribui como mercado editorial nacional, especificamente acerca do desenvolvimento do livro digital, setor carente de dados e estudos estatísticos e mercadológicos. Auxiliou a construir uma visão das possíveis transformações futuras deste mercado, de interesse não somente das editoras pertencentes a este ambiente, bem como dos que fazem parte da cadeia que envolve o livro como as escolas, bibliotecas, universidades e leitores.

O estudo de cenários prospectivos é abrangente e complexo podendo ser explorado em diversas outras perspectivas não abordadas neste estudo, mostrando-se uma ferramenta útil na compreensão de determinado ambiente, identificando oportunidades e ameaças. Com isto, este estudo deixa margem para futuras pesquisas que venham a envolver esta metodologia.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. A ascensão do livro digital e a autonomia do autor na cibercultura. In: NICOLAU, M. (Org.). **O livro digital e suas múltiplas perspectivas**. João Pessoa: Editora Ideia, 2014. p. 137-157.
- ALMEIDA, F. A reconfiguração do livro didático em versão digital: uma ideia de sustentabilidade. In: NICOLAU, M. (Org.). **O livro digital e suas múltiplas perspectivas**. João Pessoa: Editora Ideia, 2014. p. 65-80.
- ANDRADE, E. *et al.* Propriedade intelectual em software: o que podemos aprender da experiência internacional. **Revista Brasileira de Inovação.**, Rio de Janeiro v. 6, n. 1, p. 31-53, jan./jun. 2007.
- AQUINO, M. A. A ciência da informação: novos rumos sociais para um pensar reconstrutivo no mundo contemporâneo. **CI. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2007.
- ARAÚJO, W. J.; ANDRADE, R. L. V.; CAMPOS, F.M.; SANTOS, J. L. Elementos Tecnológicos de Edição, Manipulação e uso dos Livros Digitais. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.23, n.1, p. 13-25, jan./abr. 2013.
- ARAÚJO, W. S. Bibliotecas, usuários e tecnologias info-comunicacionais: perspectivas e transformações. **RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf.**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 65-77, ago./dez. 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDITORES DE LIVROS ESCOLARES. **Livro didático digital ainda não chegou aos estudantes**. 2015. Disponível em: <<http://www.abrelivros.org.br/home/index.php/noticias/6268-livro-didatico-digital-ainda-nao-chegou-aos-estudantes>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- BARBOSA, R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edição 70, 2008.
- BARRETO, A. M. Informação e conhecimento na era digital. **Transinformação**, Campinas, v.17, n. 2, p.11-122, maio/ago. 2005.
- BENÍCIO, C. D. **Do livro impresso ao e-book: o paradigma do suporte na biblioteca eletrônica**. 2003. 142 f. Monografia (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.
- BIENAL INTERNACIONAL DO LIVRO. Disponível em: <<http://www.bienaldolivros.com.br/A-Bienal-do-Livro/Sobre-a-Bienal-do-Livro/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em:  
21 nov. 2015.

BRASIL. **Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. [Lei do Direito Autoral]. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre os direitos autorais e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9610.htm)>. Acesso em: 21 nov. 2015.

BRASIL. Câmara dos deputados. **Projeto de Lei, nº 3133 de 2012**. Disponível em:<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=534039>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

BRASIL. Câmara dos deputados. **Projeto de Lei, nº 4534 de 2012**. Disponível em:<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=556891>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

BRETERNITZ, V. J. *et al.* **Técnica de construção de cenários e uma aplicação do método GBN**. São Paulo: USP, 2013.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília: IPEA, 2003.

BUFREM, S. L. Política editorial universitária por uma crítica à prática. **Perspectiva em Ciência da Infomação**, v. 14, n. 1, p. 23-26, jan./abr. 2009.

BUSH, Vannevar. As we may thig. **Atlantic Magazine**, jul. 1945. Disponível em:  
<<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CASARTELLI, A. O.; RODRIGUES, A. C. M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspect. ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v.15, n.2, p.183-197, maio./ago. 2010.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Tradução de Maria Luiza. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CARVALHO, D. E. **Future Studies Research Journal: trends and Strategy**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2009.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO-CBL. **Mercado editorial perde R\$ 1 bilhão com pirataria**. 2014. Disponível em: <<http://www.snel.org.br/mercado-editorial-perde-r-1-bilhao-com-pirataria/>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO-CBL. **Relatório anual 2013**. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/upload/Relatorio2014.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO-CBL **Crise nas livrarias – venda de livros no Brasil caíram quase 11% em 2016**. Disponível em: <<http://cbl.org.br/imprensa/noticias/crise-nas-livrarias-vendas-de-livros-no-brasil-cairam-quase-11-em-2016>>. Acesso em: mar. 2017.

CERLALC. **El Libro en Cifras**: Boletín estadístico del libro em Ibéroamérica 5. 2014. Disponível em: <<http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2014/08/5.0-Libro-en-cifras-1er-semester-2014.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

CHARTIER, R. **A aventura do livro**: do leitor ao navegador. Tradução de Reginaldo Carmello. São Paulo: UNESP, 1998.

CHESSER, W. D. The E-textbook Revolution. **Library Technology Reports**, 47(8), p. 28-40, nov./dez. 2011.

CÍRICO, J. C. **Prospectando mercados**. 2006. 85 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

CONSELHO EUROPEU. **Mercado único digital na Europa**. 2015. Disponível em: <<http://www.consilium.europa.eu/pt/policies/digital-single-market-strategy/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**. Tradução de Bernadette S. A. São Paulo: Futura, 1998.

DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). 14 Ed. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1993.

DOURADO, S. M. **Identificando a inovação editorial na cadeia produtiva do livro universitário**. 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

DUTRA, A. et. al. A inserção do livro didático digital nas escolas: expectativas de professores do ensino médio. Investigação qualitativa em educação. In: CONGRESSO IBÉRO AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 2015, Aracaju. **Anais...** Aracaju, 2015. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/index>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

EBOLI, J.C. **Pequeno mosaico do direito autoral**. São Paulo: Irmão Vitale, 2006.

FERREIRA, R. G. M. P. Política editorial no contexto da indústria da informação. **Infociência**, v. 13, p. 11-19, 2003. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000010075/4cab1b68e4760b41ef40fc83d23f4b3>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

FINANCIAL TIMES. **Ebooks v Paper**. Disponível em: <<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/53d3096a-f792-11e3-90fa-00144feabdc0.html>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

FUNDO NACIONAL DA EDUCAÇÃO-FNDE. **Programa do livro didático**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/livro-didatico/livro-didatico-apresentacao>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

FONSECA, L. B. **Crescimento da indústria editorial de livros do Brasil e seus desafios**. 2013. 232 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

FREIRE, G. H. Ciência da informação: temática, história e fundamentos. **Perspect. ciênc.inf.**, Belo Horizonte, v.11, n.1, p. 6-19, jan./abr. 2006.

FREITAS, N. K.; RODRIGUES, M. H. O livro didático ao Longo do tempo: a forma do conteúdo. **Dapesquisa**, v. 3, p. 23-33, 2008.

GARCÍA, J. A. C.; LÍNDER, D.; DÍAZ, R. G.; ARÉVALO, J. A. E-book publishing in Spain: the paradoxes of a dual model. **The Eletronic Library**, v. 32, n. 4, p. 567-582.

GARCÍA, J. A. C.; CÁSCON, F. C.; ARÉVALO, J. A. El libro electrónico: propiedad intelectual, derechos de autor y bibliotecas. In: RIPA, J.T.; HERNÁNDEZ, J. A. G. (Coords.). **El Copyright em cuestión: diálogos sobre propriedade intelectual**. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. 2011. p. 169-193.

GEE, M.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Tradução de Figueiredo A. B. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODET, M. **“A caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica**. Tradução de Júlio Dias e Pedro Ramalheite. Lisboa: Caderno do Cepes, 2000.

\_\_\_\_\_. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GODET, M; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. UNESCO, 2011.

GOMES, B. *et al.* Educação e novas tecnologias da informação e da comunicação: o livro didático digital no Brasil. In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, João Pessoa, 2014. **Anais...**João Pessoa: 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA-INT. Projeto CTPETRO. **Nota Técnica 14-Prospecção tecnológica: metodologias e experiências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: INT/ANP, 2003, 99 p.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. **Pesquisa Retratos da Leitura do Brasil 2015**. Disponível em: <<http://prolivro.org.br/home/confirme>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

IVIC, A; PESIKAN A, ANTIC, S. **Textbook quality: A guide to textbook standards**. V&R Unipress, 2013.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**.5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento da era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1995.

\_\_\_\_\_. **O que é virtual?**. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

LIMA, C. M.; SANTINI, R. M. Copyleft e licenças criativas de uso de informação na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n.1, p. 121-128, jan./abr. 2008.

LIMA, D. M.; LEMES, D. P. Futuro do livro no Brasil diante dos novos formatos de mídias digitais. **RCA-Revista Científica da AJES**, v. 3, p. 01-06, 2011.

LIMA, E. S. Competências e habilidades dos bibliotecários do centro de ciências biológicas da UFPE. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: 2008.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2001. **Anais...** São Paulo: 2001.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MELLO, G. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. **Revista do BNDES**, p.429-473, set., 2012.

MINAYO, M. C. Souza; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou complementaridade?. **Cad. de Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

NETO, A. I.; JUNIOR, O. C. Identificação de oportunidades para novos produtos: um processo permanente. In: IV Congresso Brasileiro Gestão e Desenvolvimento de Produtos, 2003, Gramado. **Anais...** Gramado: 2003.

NÓBREGA, R. **Cenários para a tecnologia de Data Warehousing no Serpro**. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Inteligência Competitiva, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Cenários para a tecnologia de Data Warehousing no Serpro**. In: ENANCIB, 6., 2000, Brasília. **Anais...** Brasília: 2000.

NONAKA, I; HIROTAKA, T. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana B. R.; Priscila M. C. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. O uso de cenários prospectivos na formulação da estratégia: uma aplicação na indústria bancária brasileira. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2010.

PINHO, J. A. S. As novas tecnologias da comunicação e informação diante da transversalidade entre natureza e cultura. **Culturas Midiáticas**. Ano I, n. 01, jul./dez. 2008.

POLACINSKI, E. **Prospectiva Estratégica de Godet**: processo de Aplicação para arranjos produtivos locais. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1998.

PROCÓPIO, E. **O livro na era digital**. São Paulo: Giz Editorial, 2010.

\_\_\_\_\_. **A revolução dos ebooks**: a indústria dos livros na era digital. São Paulo: Senai-SP editora, 2013.

PUBLISHNEWS. **Impressão digital sob demanda, perspectivas e impasses**. 2012. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/materias/2012/07/17/69412-impressao-digital-impressao-sob-demanda-perspectivas-e-impasses>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBREDO, J. Do documento impresso à informação nas nuvens: reflexões. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.19-42, mar. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/401/261>>. Acesso em: 01 set. 2015.

RODRIGUES, M. A. S; CHIMENT, P. C. P. S; NOGUEIRA, R. R. Adoção de inovações de mercado em rede: uma análise da introdução do livro didático digital no Brasil. **Rai- Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 11. n. 4, p. 159-192, out./dez. 2014.

RUTH, K. J. Texts that change schools. **Independent School**, v.72, n. 4, p.50-55., 2013.

SANTOS, I. E. S. Ebook: buscando compreender o leitor da pós-modernidade. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília, 2006. **Anais...** Brasília: 2006.

SAYÃO, L. F.; MARCONDES, C. H. O desafio da interoperabilidade e as novas perspectivas para as bibliotecas digitais. **Transinformação**. Campinas, v. 20, n. 2, p. 133-148, maio./ago. 2008.

SEITZ, H. M. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **eGesta**. São Paulo, v.1, n. 3, p. 91-126, out./dez. 2006.

SERAFIM, M. L.; SOUSA, R. P. Multimídia na educação: o vídeo digital integrado ao contexto escolar. In: SOUSA, R. P. MIOTA, F. M. C. S. C; CARVALHO, A. B. (Orgs.). **Tecnologias Digitais na Educação**. Campina Grande: EDUEPB, 2011. p. 19-50.

SERRA, L. G. **Livro digital e bibliotecas**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

SERRA, J. P. **A informação como utopia**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 1998.

SILVA, Marco Antônio. A fetichização do livro didático no Brasil. **Educ. Real**, v.37, n.3, p.803-821, set./dez. 2012.

SINDICATO NACIONAL DE EDITORES DE LIVROS- SNEL. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro**. Disponível em: <<http://www.snel.org.br/dados-do-setor/producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SOCKEL, A. **Moren than 50 libraries are on pace to hit one million digital checkouts with Overdrive in 2016**. OverDrive Blogs, 2016. Disponível em: <<http://blogs.overdrive.com/featured-post-library-blog/2016/07/14/more-than-50-libraries-are-on-pace-to-hit-one-million-digital-checkouts-with-overdrive-in-2016/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SOUZA, I. D. S.; TAKAHASHI. A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para antecipação da inovação disruptiva. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.4, n.2, p. 102-132, jul./dez. 2012.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2. ed. Brasília: Thesaurus, 1996.

VELASCO, J. O. **O uso do livro eletrônico na prática científica**. 2008. 188 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

WISCHENBART, R., *et al.* **Global eBook**: a report on market trends and developments. Rüdiger Wischenbart Content and Consulting (RWCC). 2016.

YOUNG, J. R. The object formerly known as the textbook. **Chronicle of Higher Education**, v.59, n. 21, jan. 2013.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário do pré-teste****Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação  
Mestrado em Ciência da Informação****João Pessoa, Outubro de 2015****PESQUISA: Livros digitais: Futuro e desafios encontrados pelo mercado editorial nacional**  
**Coordenação Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre o futuro e desafios encontrados pelo mercado editorial nacional com relação aos livros digitais. A pesquisa está ligada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Paraíba e tem como objetivo geral “Analisar os procedimentos de adequação das editoras brasileiras quanto a produção de livros digitais”. Não oferece risco ao participante. Reservamos o seu direito de solicitar a sua retirada da pesquisa a qualquer momento. A pesquisa é de caráter confidencial, ficando resguardado o nome da editora participante.

Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário, para que o objetivo da pesquisa seja alcançado. Quaisquer dúvidas no preenchimento do questionário, favor nos consultar. Agradecemos a sua colaboração.

**Janiele Moura Lopes dos Santos** – Mestranda em Ciência da Informação da UFPB**Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo** – Orientador da pesquisa, professor do Departamento de Ciência da Informação da UFPB.

- ( ) Diante dos esclarecimentos acima descritos, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para a publicação dos resultados
- ( ) Diante dos esclarecimentos acima descritos, declaro que não quero participar da pesquisa.

**Contato com a pesquisadora Janiele Moura**

Telefone: (83) 98806-9746 – E-mail: janielejls@gmail.com

**Sobre a editora**

Local (Sede):

---

Possui filiais? Caso a resposta seja sim, em quais estados?

---

---

Segmento editorial (Múltipla escolha):

- ☐ Obras Gerais
- ☐ Livros didáticos
- ☐ Científicos, técnicos e profissionais
- ☐ Religiosos

A sua editora comercializa livros em formato digital?

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Sobre a produção**

Qual a média anual de produção de títulos impressos?

---

\*Qual a média anual de produção de títulos em formato digital?

---

**Sobre as vendas**

Qual a média anual de títulos impressos vendidos?

---

\*Qual a média anual de títulos digitais vendidos?

---

\*Qual a participação das vendas de livros digitais didáticos no faturamento da editora?

- ☐ Menos que 1%
- ☐ De 2% a 15%
- ☐ De 16% a 30%
- ☐ De 31% a 50%
- ☐ Acima de 50%

Qual o mercado consumidor que oferece maior retorno financeiro para editora?

- ☐ Mercado privado
- ☐ Mercado governamental

\*Qual a relação entre o preço do livro digital e o preço do livro impresso?

- ☐ É mais caro
- ☐ Tem o mesmo preço
- ☐ O livro digital é entre 10% e 20% mais barato que o livro impresso
- ☐ O livro digital é entre 21% e 40% mais barato que o livro impresso
- ☐ O livro digital é entre 50% e 70% mais barato que o livro impresso
- ☐ O livro digital é mais de 70% mais barato que o livro impresso
- ☐ Não publicamos livro impresso

### **Sobre as perspectivas de publicação de livros digitais**

Quais as perspectivas da editora com relação ao mercado de livros digitais?

- ☐ Ruim
- ☐ Razoável
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa
- ☐ Excelente

\*Quais as perspectivas da editora com relação ao mercado de livros digitais didáticos?

- ☐ Ruim

- ( ) Razoável  
 ( ) Boa  
 ( ) Muito boa  
 ( ) Excelente

Você acredita que futuramente a venda de livros digitais irá se equiparar ou até mesmo superar a venda de livros impressos no país?

<i>Opções</i>	<i>Equiparar</i>	<i>Superar</i>
<i>Sim</i>	( )	( )
<i>Sim, de dois a três anos</i>	( )	( )
<i>Sim, de três a cinco anos</i>	( )	( )
<i>Sim, de cinco a dez anos</i>	( )	( )
<i>Sim, em mais de dez anos</i>	( )	( )

Nenhuma das possibilidades acima ( )

\*Você acredita que a editora em que trabalha está preparando caso a realidade venha ser de o livro digital superar o impresso em vendas?

- ( ) Sim  
 ( ) Não (Por quê? \_\_\_\_\_)  
 ( ) Sem opinião

### **Sobre o investimento**

\*A editora possui uma equipe própria para o desenvolvimento de conteúdo digital (produção, conversão, divulgação e distribuição)?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

\*A editora investe na divulgação de seus produtos digitais?

- ( ) Nunca  
 ( ) Quase nunca  
 ( ) Eventualmente  
 ( ) Quase sempre

☐ Sempre

### **Sobre o marketing e as estratégias mercadológicas**

\*A editora cogita reformular sua estratégia de publicação de livros digitais?

☐ Sim

☐ Não

☐ Sem opinião

A editora costuma monitorar o mercado editorial?

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ Eventualmente

☐ Quase sempre

☐ Sempre

\*A editora costuma elaborar planos de marketing para o livro digital?

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ Eventualmente

☐ Quase sempre

☐ Sempre

A editora costuma participar de eventos literários como a Feira do livro e Bienais?

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ Eventualmente

☐ Quase sempre

☐ Sempre

### **Sobre a comercialização**

A editora possui livreria própria?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais são os canais de comercialização utilizados pela editora (Múltipla escolha):

- ☐ Distribuidores
- ☐ Livrarias físicas
- ☐ Porta a porta (catálogos)
- ☐ Internet (venda realizada pelo *site* da editora)
- ☐ Exportação
- ☐ Outros canais

\*A editora costuma comercializar os livros digitais através de quais plataformas?

- ☐ Própria (livraria virtual, *site*) Possui plataforma própria para os seus livros digitais, independentemente do formato
- ☐ Via distribuidores digitais, trabalha com distribuidoras digitais como Xeriph e DLD
- ☐ Diretamente com livrarias que possuem suas próprias plataformas digitais (como Livraria Cultura, Saraiva e etc.)
- ☐ Plataforma agregadora para bibliotecas, nuvem e etc.

### **Sobre fornecedores e consumidores**

A editora possui um sistema de informação gerencial (base de dados) com catálogo de obras e cadastro de autores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A editora costuma realizar pesquisa junto aos seus distribuidores para conhecer o consumidor final do produto? (satisfação, preferência, comportamento)

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Eventualmente
- ☐ Quase sempre
- ☐ Sempre

**Sobre a acomodação do segmento digital na editora**

\*Como está sendo a acomodação do segmento digital na editora em que trabalha?

- ☐ Ruim
- ☐ Razoável
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa
- ☐ Excelente

\*Todos os departamentos já se adaptaram a trabalhar com esse novo modelo de negócio: Editorial, Comercial, Jurídico, Marketing, TI...?

- ☐ Sim,
- ☐ Sim, com dificuldades
- ☐ Em processo de adaptação
- ☐ Não

**Sobre as ameaças**

\*Quais os fatores podem ser considerados ameaça para o desenvolvimento do mercado do livro digital?

- ☐ Competitividade(receio que vendas digitais afetem as físicas)
- ☐ Jurídico (receio quanto a fiscalização da circulação irregular de cópias- pirataria)
- ☐ Instabilidade, por se tratar de um produto relativamente novo no mercado
- ☐ Outros fatores

\*Com base em sua experiência, cite algumas fragilidades do mercado do livro digital:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

**Sobre suas experiências com livro digital?**



Qual é a sua experiência pessoal com livros digitais de outras editoras até o momento?

- ☐ Costuma comprar livros digitais
- ☐ Encontra em outras fontes gratuitas de acesso a conteúdo
- ☐ Não tenho hábito

Faz uso regular de conteúdo digital?

- ☐ Sim
- ☐ Não

E-mail (opcional): \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Questionário para 24ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo**

**Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação  
Mestrado em Ciência da Informação**

**João Pessoa, Agosto de 2016**

**PESQUISA: DESAFIOS ENCONTRADOS PELO SETOR EDITORIAL NACIONAL NO  
MERCADO DO LIVRO DIGITAL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS FUTUROS  
Coordenação Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre o futuro e desafios encontrados pelo mercado editorial nacional com relação aos livros digitais. A pesquisa está ligada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Paraíba e tem como objetivo geral “Estudar o mercado do livro digital de forma a construir cenários futuros que permitam identificar os desafios para o setor editorial nacional”. Esta pesquisa não oferece risco ao participante. Reservamos o seu direito de solicitar a sua retirada da pesquisa a qualquer momento. A pesquisa é de caráter confidencial, ficando resguardado o nome da editora participante. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário, para que o objetivo da pesquisa seja alcançado. Quaisquer dúvidas no preenchimento do questionário, favor nos consultar. Agradecemos a sua colaboração.

**Janiele Moura Lopes dos Santos** – Mestranda em Ciência da Informação da UFPB

**Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo** – Orientador da pesquisa, professor Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB.

( ) Diante dos esclarecimentos acima descritos, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para a publicação dos resultados

( ) Diante dos esclarecimentos acima descritos, declaro que não quero participar da pesquisa.

**Contato com a pesquisadora Janiele Moura**

Telefone: (83) 98806-9746 – E-mail: janielejls@gmail.com

<b>Sobre as perspectivas de publicação de livros digitais</b>			
Quais as perspectivas da editora com relação ao mercado de livros digitais?	<input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Muito Boa		
Você acredita que futuramente a venda de livros digitais irá se equiparar ou até mesmo superar a venda de livros impressos no país?	Opções	Equiparar	Superar
	Sim, de 2 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sim, de 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sim, de 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sim, em mais 10 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nenhuma das possibilidades acima		
Você acredita que a editora em que trabalha está preparada caso a realidade venha ser de o livro digital superar o impresso em vendas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (Por quê) _____  <input type="checkbox"/> Sem opinião		
<b>Sobre produção e vendas</b>			
Qual a participação das vendas de livros digitais na produção da editora?	<input type="checkbox"/> Menos que 1% <input type="checkbox"/> De 16% a 30% <input type="checkbox"/> De 2% a 15% <input type="checkbox"/> De 31% a 50% <input type="checkbox"/> Acima de 50%		
Quais são os consumidores que mais oferecem maior retorno financeiro para editora? (Múltipla escolha)	<input type="checkbox"/> Escolas privadas <input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Escolas públicas <input type="checkbox"/> Livrarias físicas <input type="checkbox"/> Bibliotecas <input type="checkbox"/> E-commerce <input type="checkbox"/> Exportação		
Qual a relação entre o preço do livro digital e o preço do livro impresso?	<input type="checkbox"/> É mais caro <input type="checkbox"/> Tem o mesmo preço <input type="checkbox"/> É entre 10% e 20% mais barato que o livro impresso <input type="checkbox"/> É entre 21% e 40% mais barato que o livro impresso <input type="checkbox"/> É entre 50% e 70% mais barato que o livro impresso <input type="checkbox"/> É mais de 70% mais barato que o livro impresso <input type="checkbox"/> Não publicamos livro impresso		
<b>Sobre investimento, marketing e estratégias mercadológicas</b>			
A editora possui uma equipe própria para o desenvolvimento de conteúdo digital (produção, conversão, divulgação e distribuição)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
A editora investe na divulgação de seus produtos digitais?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Quase nunca <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Eventualmente		

A editora cogita reformular sua estratégia de publicação de livros digitais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sem opinião Caso sim, por quê? _____ _____ _____
A editora costuma monitorar o mercado editorial?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Quase nunca <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Eventualmente
A editora costuma elaborar planos de marketing para o livro digital?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Quase nunca <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Eventualmente
<b>Sobre comercialização</b>	
Quais são os canais de comercialização utilizados pela editora (Múltipla escolha):	<input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Exportação <input type="checkbox"/> Livrarias físicas <input type="checkbox"/> Outros canais <input type="checkbox"/> Porta a porta (catálogos) <input type="checkbox"/> Internet (venda realizada pelo <i>site</i> da editora)
A editora costuma comercializar os livros digitais através de quais plataformas?	<input type="checkbox"/> Própria (livraria virtual, <i>site</i> ): Possui plataforma própria para os seus livros digitais, independentemente do formato <input type="checkbox"/> Via distribuidores digitais, trabalha com distribuidoras digitais como Xeriph e DLD <input type="checkbox"/> Diretamente com livrarias que possuem suas próprias plataformas digitais (como Livraria Cultura, Saraiva e etc.) <input type="checkbox"/> Plataforma agregadora para bibliotecas, nuvem e etc.
<b>Sobre a acomodação do segmento digital na editora</b>	
Como está sendo a acomodação do segmento digital na editora em que trabalha?	<input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Muito Boa
Todos os departamentos já se adaptaram a trabalhar com esse novo modelo de negócio: Editorial, Comercial, Jurídico, Marketing, TI...?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Sim, com dificuldades <input type="checkbox"/> Em processo de adaptação <input type="checkbox"/> Não
Quais os fatores podem ser considerados ameaça para o desenvolvimento do mercado do livro digital? (Múltipla escolha)	<input type="checkbox"/> Competitividade (receio que vendas digitais afetem as físicas) <input type="checkbox"/> Jurídico (receio quanto a fiscalização da circulação irregular de cópias- pirataria) <input type="checkbox"/> Instabilidade, por se tratar de um produto relativamente novo no mercado <input type="checkbox"/> Outros fatores (Como): _____ _____ _____ _____
<b>Sobre suas experiências com livro digital</b>	

Com base em sua experiência, cite alguns pontos fracos e fortes do mercado do livro digital:	
Quais são as principais oportunidades para o mercado do livro digital em sua opinião?	
Qual é a sua experiência pessoal com livros digitais?	<input type="checkbox"/> Costumo comprar livros digitais <input type="checkbox"/> Encontro em outras fontes gratuitas de acesso a conteúdo <input type="checkbox"/> Não tenho hábito
Tem algo a respeito do livro digital que não foi abordado neste questionário e deseja acrescentar?	
<b>Sobre a editora</b>	
Local (Sede): _____	
Segmento editorial (Múltipla escolha):	<input type="checkbox"/> Obras Gerais <input type="checkbox"/> Livros didáticos <input type="checkbox"/> Científicos, técnicos e profissionais <input type="checkbox"/> Religiosos <input type="checkbox"/> Outros
A editora possui uma política editorial para o livro digital?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (Por quê?) _____ _____
E-mail (opcional): _____	

Para auxiliar nossa pesquisa, necessitamos verificar sua percepção sobre a influência entre as variáveis e atores contidos nas tabelas abaixo. Estes foram identificadas em nossa pesquisa através do levantamento bibliográfico como fundamentais para o desenvolvimento do mercado editorial. Com base em suas opiniões e experiências acerca do mercado editorial, poderia apontar o grau de influência que uma variável exerce sobre a outra?

Grau de Influência:  0 - Nenhuma 1 - Fraca 2 - Média 3 - Forte 4 - Potencial

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Produção	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4
Vendas	Produção	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Comercialização	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4
Investimento	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Marketing	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4
Tecnologia	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Capacitação	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4
Legislação	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Cultura	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Economia	0 1 2 3 4

Influência:	Sobre:	Sua percepção:
Economia	Produção	0 1 2 3 4
	Vendas	0 1 2 3 4
	Comercialização	0 1 2 3 4
	Investimento	0 1 2 3 4
	Marketing	0 1 2 3 4
	Capacitação	0 1 2 3 4
	Tecnologia	0 1 2 3 4
	Legislação	0 1 2 3 4
	Cultura	0 1 2 3 4

**ANEXO**



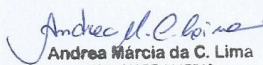
**ANEXO A - Parecer consubstanciado**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

**CERTIDÃO**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 11ª Reunião realizada no dia 07/12/2016, o Projeto de pesquisa intitulado: **“DESAFIOS ENCONTRADOS PELO MERCADO EDITORIAL NACIONAL NO MERCADO DO LIVRO DIGITAL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS FUTUROS”**, da pesquisadora Janiele Moura Lopes dos Santos. Prot. nº 0780/16. CAAE: 61930116.3.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do relatório final do estudo proposto à apreciação do Comitê.

  
Andrea Márcia da C. Lima  
Mat. SIAPE 1117510  
Secretária do CEP-CCS-UFPB