



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

Texto para discussão

Texto para discussão nº 10/2005

IMPLANTAÇÃO DE LIVRARIAS UNIVERSITÁRIAS: vantagens e desvantagens

Patricia Costa
Denize Grzybovski
Letícia Queiroz de Melo

IMPLANTAÇÃO DE LIVRARIAS UNIVERSITÁRIAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Patrícia Costa¹
Denize Grzybovski²
Letícia Queiroz de Melo³

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar as vantagens e desvantagens da implantação de livrarias universitárias próprias a partir da percepção de dois conjuntos de instituições de ensino superior: as que atuam e as que não atuam nesse segmento. O referencial teórico que sustenta a análise empírica envolve os temas marketing, administração de materiais e mercado livreiro brasileiro. O método de investigação empírica consiste numa pesquisa exploratória. Os resultados encontrados representam a realidade das instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul e revelam a necessidade de implantação de livrarias universitárias para impulsionar o desenvolvimento do mercado livreiro regional, além de apresentar vantagens financeiras e sociais às instituições universitárias. Apresentam-se sugestões às instituições de ensino superior que já implantaram livrarias universitárias próprias.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, livraria universitária, logística empresarial.

INTRODUÇÃO

A evolução permanente do homem e de seu meio, o avanço da tecnologia das comunicações e o contexto de mudanças econômicas e políticas em nível mundial impõem ações cada vez mais racionais à sobrevivência das organizações, com diferentes desafios a serem superados diariamente. As instituições de ensino superior (IESs), ao serem enquadradas como um tipo de organização que têm como função a formação do ser humano integral, também precisam enfrentar os desafios gerenciais e as exigências requeridas pelo mercado global, revisando as suas diferentes atividades.

Entre outros, neste artigo, prioriza-se a oferta de livros a preços acessíveis à comunidade universitária (alunos, professores e acervo da biblioteca universitária) através da implantação de livrarias universitárias próprias no espaço físico das IESs. O presente estudo tem por objetivo debater as vantagens e desvantagens desse tipo de serviço especializado, tendo como elementos norteadores da análise o mercado livreiro, os custos na aquisição do acervo bibliográfico básico das IESs e a redução dos custos nos exemplares ofertados ao consumidor final na perspectiva teórica da Nova Economia Institucional (Nei).

A realidade e o contexto que envolvem o mercado livreiro nacional revelam nuances negativas em diferentes dimensões que precisam ser refletidas à luz das técnicas gerenciais, levando-se em conta a importância desta categoria de especialização interna (comercialização de livros a preços acessíveis à comunidade acadêmica) em detrimento da propagação das fotocópias, bem como a existência de um setor de compras especializado em atender às exigências do Ministério de Educação e Cultura relativas ao acervo bibliográfico das IESs.

Como importante elo da cadeia produtiva do livro, as IESs apresentam-se como alternativa de aproximação autor-leitor através das editoras e livrarias universitárias. A implantação dessas nas IESs fortalece o mercado livreiro apresentando-a possibilidade de se tornarem importantes agentes nos aspectos comercial e social e assumindo a coordenação de toda a cadeia produtiva.

¹ Administradora. Mestranda no PPGA/UFSM. E-mail: pati@upf.br

² Administradora. Professora na FEAC/UPF. Doutoranda no PPGA/Ufla. E-mail: gdenize@upf.br

³ Aluna de graduação em Administração na Universidade Federal de Lavras. E-mail: leticiaufla@uol.com.br

Tendo o Rio Grande do Sul como espaço de investigação empírica, os resultados do presente estudo são apresentados a seguir em três sessões específicas. A primeira sessão discute os conceitos teóricos que dão sustentação à análise do mercado livreiro e do comportamento gerencial das IESs no gerenciamento das livrarias universitárias, discutidas na segunda sessão. A última sessão apresenta as vantagens e desvantagens que as IESs têm com a implantação de livrarias universitárias próprias.

CONTORNOS TEÓRICOS DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O ritmo das inovações observadas no mercado desafia as mais brilhantes estratégias empresariais e a sociedade exige maior velocidade nas respostas de diferentes organizações (empresariais, educacionais, públicas, sem fins lucrativos), que se vêem obrigadas a implementar mais estratégias emergentes do que deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985). Talvez seja por isso que modernas técnicas administrativas e gerenciais estão sendo requeridas em todos os tipos de atividades (econômicas e sociais), são fatores decisivos na integração das relações de troca (gerenciamento de contratos formais e informais) e na dinâmica das cadeias produtivas e de serviços. Orientadas pelos princípios do marketing (KOTLER, 1996) e da Nova Economia Institucional, essas técnicas solidificam a posição das organizações no mercado buscando o consumidor onde quer que ele esteja e orientando os processos administrativos internos (administração dos estoques, prestação e comprometimento de fornecedores de produtos/serviços, gerenciamento dos custos e de contratos, oferta de serviços pós-venda).⁴

A complexidade desse campo de análise requer dos dirigentes das IESs uma visão sistêmica de toda a cadeia produtiva do produto livro, ampliando o escopo de atuação essencialmente focado na prestação de serviços educacionais, para, então, atender a todas as exigências da comunidade acadêmica e se manterem competitivas no mercado.

Essa visão consolidada do processo empresarial interno, Cobra já havia manifestado em 1993, quando afirmou que marketing não é “apenas uma”, mas “também uma” função empresarial que engloba todas as “coisas estimulantes”, todas as pesquisas e “coisas perturbadoras” que precisam ser feitas pela e na organização para atrair e manter clientes. Essa idéia foi por ele mesmo aperfeiçoada em 1994, quando escreveu *Administração de vendas*.

Cobra (1993; 1994) enfatiza que o produto é o elemento básico do composto de marketing, que, além de representar a oferta da empresa, deve proporcionar a satisfação de todas as necessidades do consumidor em relação ao produto/serviço desejado. Mas, para tanto, é preciso um aparato operacional interno que dê suporte e some benefícios ao produto ofertado com origem nos processos anteriores à compra do produto a ser comercializado, ou seja, nos diferentes elos da cadeia produtiva. Essa visão ampliada é temática abordada por uma das correntes teóricas da Nova Economia Institucional.

A contribuição da Nei para a coordenação da cadeia produtiva do livro

As discussões de coordenação de cadeias produtivas e o nível de competitividade que delas emergem têm suas origens em importantes críticas formuladas pela ortodoxia que acreditava que as organizações eram importantes e suscetíveis de análise (WILLIAMSON, 2000). Especialmente a

⁴ A visão contemporânea da Nova Economia Institucional trouxe aos agentes das diferentes cadeias produtivas e de serviços uma nova compreensão da dinâmica do mercado. Os novos contornos teóricos da cadeia produtiva, além da concepção clássica dos segmentos montante, produção e jusante introduzidos pela disciplina economia, foram introduzidos especificamente a partir de 1994 através de estudos orientados pelo enfoque de “gestão e coordenação da cadeia produtiva”. A dinâmica do mercado, portanto, é lida pelo varejista na ótica do consumidor e interpretada pelos agentes nas diferentes etapas da cadeia produtiva. Desse processo espera-se que aflorem estratégias de ação nos diferentes elos, que resultem em preços competitivos e diferenciação no mercado, assuntos até então estudados pela visão exclusiva da disciplina administração, na concepção da área de marketing. Para melhor compreensão da temática, consultar Williamson (2000) e Zylbersztaj e Farina (2003).

teoria dos custos de transação (ECT) gerou considerável interesse nas teorias organizacionais, nas leis dos contratos, nas estratégias dos negócios, nas finanças corporativas e na área do marketing (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Pela corrente teórica da NEI passa a ser possível refletir sobre as formas complexas de relação contratual que envolvem os agentes que atuam nos diferentes elos da cadeia produtiva de um determinado produto. Com essas constatações, a “transação”, enquanto unidade básica de análise dos custos de transação gerados pelas organizações com atividades econômicas, é revista. Inserem-se nessa discussão questões de alinhamento das estruturas de governança (na qual firmas e mercados são os tipos principais) com os atributos das transações de forma discriminante.

As teorias organizacionais, as teoria dos contratos, bem como a escola histórica alemã, foram importantes na evolução das idéias que propunham inserir novas características na análise do sistema econômico (WILLIAMSON, 2000), que acarretam uma mudança completa na estrutura da teoria econômica, especialmente na teoria do preço. A premissa básica, inicialmente estruturada por Coase, em 1937, é de que o mecanismo preço não funciona como coordenador universal e perfeito da produção, pois há várias formas de coordenar as atividades produtivas e de alocar recursos, como o mercado e a firma.

Por essa lógica, Coase (1991) sustenta que a coordenação promove a alocação de recursos sem a interferência direta do mecanismo preço. Isso é possível por meio de estruturação dos agentes em diferentes formas organizacionais. O argumento é de que as organizações, cada vez que vão ao mercado realizar transações, geram custos que podem ser evitados se organizarem as transações internamente através da integração vertical. Assim, diferentes organizações que formam os elos da cadeia produtiva podem impor a velocidade das transações através da gestão dos contratos entre os agentes, além de reduzir os custos de transação e viabilizar eficácia na gestão dos estoques e dos recursos financeiros. Esse comportamento gerencial torna visíveis as diferenças entre as organizações que transacionam no mercado e expõe os diferentes níveis de competitividade.

Administração dos estoques e dos custos operacionais na cadeia produtiva do livro

A década de 1990 determinou alterações significativas no gerenciamento dos estoques das organizações, especialmente pelas mudanças sofridas no processo de comercialização dos produtos e a abertura dos mercados (DIAS, 1993). Até os anos oitenta, a grande preocupação empresarial era, primeiro, vender para, depois, produzir e faturar. O volume e o gerenciamento dos estoques foram esquecidos, pois o mercado era comprador.

A ampliação da concorrência e o equilíbrio das taxas inflacionárias levaram a que gerentes se voltassem para o gerenciamento eficaz dos estoques, o que exige planejamento e controle de volumes, bem como gerenciamento de contratos (formais ou informais) entre fornecedores-varejistas-consumidores finais com vistas a garantir a rentabilidade do capital. No entanto, na cadeia produtiva do livro, há elementos intervenientes que tornam a gestão dos estoques uma atividade gerencial complexa. A diversidade de obras editadas mensalmente e a necessidade de disponibilidade de exemplares e títulos em estoque que atendam e satisfaçam ao consumidor no ato da compra, associados aos procedimentos burocráticos que caracterizam a gestão de instituições universitárias no Brasil, impõem desafios.

Pela importância estratégica que o ambiente interno das IESs exerce sobre o processo de compra de livros e de gestão dos estoques, o consumidor de livros passa a exercer importante papel na cadeia produtiva, atuando como agente de mudanças nos procedimentos administrativos internos.

Também, afirma Grazziotin (2000), o encarregado de compras de livros para a livraria universitária exerce papel fundamental na gestão dos contratos com os fornecedores e na oferta do melhor produto ao consumidor final. Ele está inserido num contexto altamente dinâmico por estar

em contato direto com a fonte produtora (editoras) e ser obrigado a acompanhar todos os movimentos que ocorrem no ambiente macro e microeconômico para gerir adequadamente os recursos financeiros e os espaços físicos da livraria. Ainda, o comprador executa a missão-chave da livraria, que é obter vantagens das mudanças estruturais que ocorrem no seio da sociedade em prol do leitor.

Nesse ponto é preciso retomar as discussões teóricas da NEI. Nas cadeias produtivas, a estrutura organizacional depende muito da sua dinâmica e de qual agente ou elo assume a coordenação (fornecedor do papel, editora, livraria etc.). A coordenação dominante dar-se-á pelo alinhamento das características das transações, dos aspectos comportamentais (comportamento oportunista) e do ambiente institucional (WILLIAMSON, 2000), que exercem influência direta nos mecanismos de coordenação.

A coordenação é entendida por Farina e Zylbersztajn (1994, p. 37) como sendo “o processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva de forma a responder a mudanças no ambiente competitivo”. Isso envolve alocação de recursos da empresa no processo de coordenação, o que implica negociações de problemas e incertezas. Esses, uma vez não controlados, podem gerar comportamento oportunista dos agentes nos elos mais fortes na cadeia produtiva.

Em função desse contexto, Ettinger (1994) defende a centralização de compras nas livrarias universitárias, por gerar melhor aproveitamento dos recursos financeiros pelo poder subjetivo que o comprador revela num processo de compra e, também, pelo volume das operações, pelo melhor controle gerencial e facilidade na inspeção. A centralidade das operações facilita a verificação das informações anteriores e atuais, considera o melhor aproveitamento do pessoal e a maior interação funcional e coletiva entre compradores e fornecedores.

Essa reflexão remete-nos à teoria de Coase (1991), de que o mercado não é perfeito. Milgrom e Roberts (1998), ao considerarem o problema contratual em face do “principal” e do “agente” para, posteriormente, estudar os diferentes arranjos contratuais observados na prática, constataram que a firma é um tipo particular de ambiente contratual. Assim, podem-se esperar instrumentos racionalizando o comportamento interno da organização, assimetria de informações devido à ação oportunista no mercado, bem como ações de policiamento e monitoração dos fornecedores em processos cooperativos. Essas características, na verdade, reduzem-se à firma como uma consequência institucional de informação imperfeita. Sendo assim, tem-se a firma como um *nexus* de contratos com um agente central coordenando os demais.⁵

O quadro analítico aqui descrito oferece os elementos centrais para-se compreender o funcionamento do mercado livreiro no Brasil e dele abstrair dados que permitam apresentar as vantagens e as desvantagens que as IESs podem apresentar ao implantar livrarias universitárias.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de caráter exploratório tem o Rio Grande do Sul como espaço geográfico da pesquisa, focalizando-se a coleta dos dados nas IESs com vistas à compreensão sistêmica do mercado livreiro brasileiro e, nele, das livrarias universitárias.

O levantamento dos dados deu-se em dois momentos distintos. O primeiro buscou reunir os elementos teóricos relativos ao gerenciamento de mercados específicos, dos estoques e dos contra-

⁵ Há um interessante debate na literatura em torno do conceito de “firma”. A discussão econômica foi recolocada por Coase em 1937; a discussão no campo da teoria das organizações foi inserida pela economista Edith Penrose, em 1959. Na sua análise, Penrose (2003) revisa o conceito de firma implícito na teoria estática de formação de preço em equilíbrio parcial (firma como entidade para a tomada de decisão, quanto a preço e quantidade produzida, num ambiente estático) e passa a caracterizar a firma como uma unidade autônoma de planejamento administrativo, indicando que é a área de coordenação que deve definir as fronteiras da firma para cumprir o seu verdadeiro papel. Assim, o conceito de firma passa a ser de uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação é determinada por decisões administrativas.

tos que envolvem os processos de negociação, elementos que permitiram construir o instrumento para a coleta dos dados primários (questionário semi-estruturado). Concomitantemente ao delineamento teórico, foram levantados dados secundários para compreender a estrutura de coordenação da cadeia produtiva do livro, bem como a sua dinâmica. O segundo momento deu-se com a identificação das IESs a serem investigadas e a aplicação do instrumento. O universo pesquisado é formado por dezoito universidades que compõem o ensino universitário no estado do Rio Grande do Sul, sendo quatro universidades federais, dez universidades privadas de caráter comunitário, três universidades privadas convencionais e uma universidade estadual.

Os dados secundários do mercado editorial e livreiro foram obtidos junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e à Câmara Brasileira do Livro (CBL). Os dados primários foram coletados junto a seis IESs privadas integrantes do Consórcio das Comunidades Universitárias (Comung), e duas universidades federais, que constituíram um grupo de oito instituições informantes. Essas foram segmentadas em dois grupos de estudos (A – possuem livrarias universitárias próprias; B - não possuem livrarias universitárias próprias). Para cada grupo foram aplicados questionários diferentes. Os sujeitos informantes nas IESs foram os dirigentes principais (vice-reitor administrativo ou assessor da reitoria). Foi adotada a técnica de observação participante numa das livrarias universitárias do grupo A para confirmar alguns dados e ações estratégicas relatadas nas entrevistas para aprimorar as discussões dos dados. Utilizou-se o *caderno de campo* como instrumento para os apontamentos observados *in loco* e nos processos de negociação entre livreiros e editores.

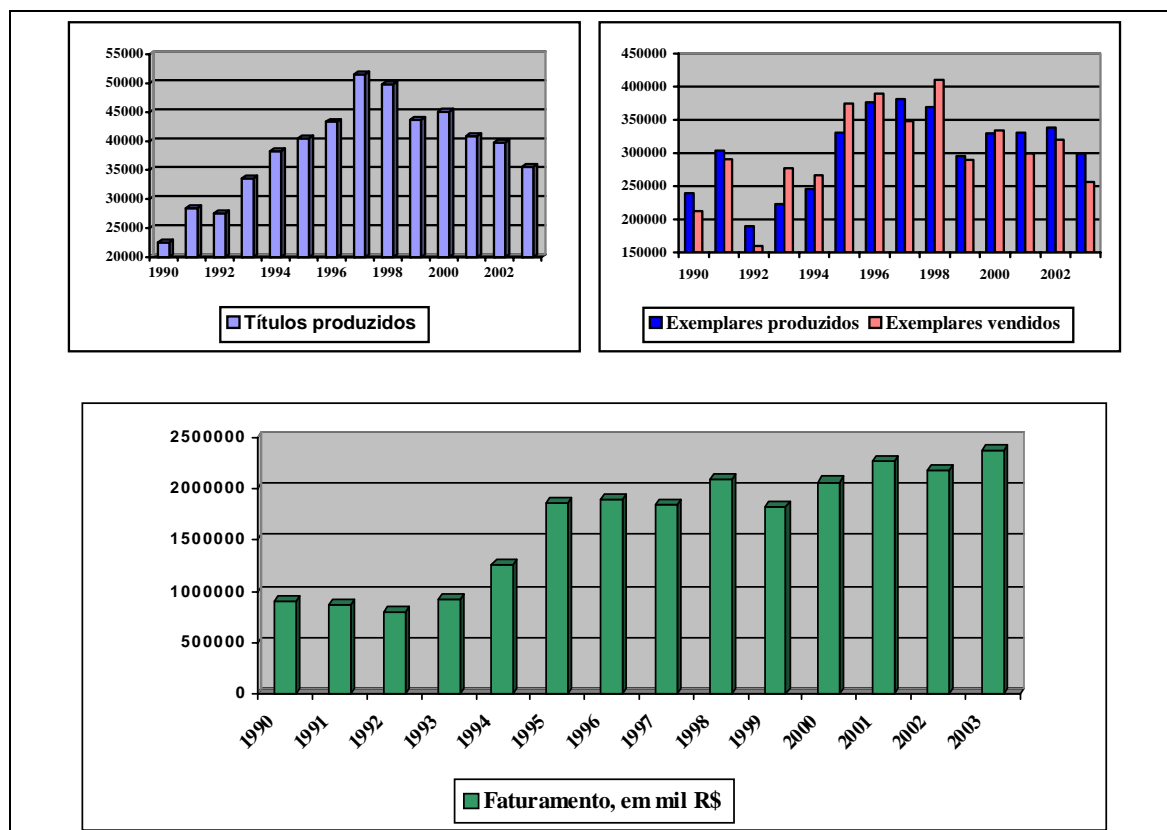
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Características do mercado editorial brasileiro e a estrutura da cadeia produtiva

O mercado editorial brasileiro, pelo volume de recursos financeiros e número de empregos diretos e indiretos que gera, é um setor importante no desenvolvimento econômico e social do país (SAAB; GIMENEZ ; RIBEIRO, 1999). De acordo com a Câmara Brasileira do Livro, em 2003, foram gerados 12.970 postos de trabalho permanentes e 7.800 temporários. Nesse mesmo ano, apesar de o setor ter gerado mais de dois bilhões de reais com a venda de 255.830 mil exemplares, o resultado significou 154.505 mil exemplares comercializados a menos do que no ano de 1998. Observa-se na Figura 1.

Os indicadores da produção e vendas de livros do mercado editorial brasileiro deixam transparecer que a quantidade de títulos produzidos está estagnada, apresentando sinais de decréscimo desde 2000. Entre 1995 e 1999, o crescimento de títulos produzidos foi de 7,88% e o número de exemplares produzidos no mesmo período decresceu 11,98%. Essa mesma realidade se repetiu em termos de faturamento, de exemplares vendidos e pessoas ocupadas no segmento. Entre os anos 2002 e 2003, o valor do faturamento cresceu 8,37%, ao passo que o preço médio unitário dos exemplares vendidos passou de R\$ 6,80 para R\$ 9,23, o que representa um aumento de 35,73%.

Uma das estratégias utilizadas pelo segmento gráfico para viabilizar maior volume de produção de títulos é através da terceirização do projeto do livro. Os agentes da produção editorial (gráficas e editoras) utilizam-se da terceirização dos serviços de editoração e de impressão para ampliar a capacidade produtiva. De um universo de 510 editoras (CÂMARA..., 2003), estima-se que “sejam mais de 6.250 os títulos que saem mensalmente das gráficas de todo o país, sendo que cerca de 1.250 títulos são novos”, com lançamentos das grandes editoras em torno de trinta títulos/mês (SAAB; GIMENEZ ; RIBEIRO, 1999, p. 10).



Nota: Os valores do faturamento foram corrigidos através do “índice de preços”, procurando-se livrá-los dos efeitos da inflação, deixando evidenciar apenas as variações do mercado.

Fonte: Adaptado da Câmara Brasileira do Livro (2003; 2004).

Figura 1 – Produção e vendas do setor editorial brasileiro: evolução do setor 1990-2003.

A estratégia de terceirização da produção editorial vem crescendo ano após ano. Em 1999, as gráficas terceirizadas representavam 70,1% da impressão total de livros no Brasil (Tabela 1); em 2003, representam 74,35% ao passo que a produção em gráficas próprias passou de 26,70% para 25,34% (CÂMARA..., 2003).

Tabela 1 – Perfil demográfico da impressão de livros no Brasil.

Impressão de livros	Títulos	Participação (%)	Exemplares	Participação (%)	Valor (R\$)	Participação (%)
Gráfica própria	13.227	26,70	78.954.448	21,40	77.183.233	18,20
Gráfica de terceiros	35.534	71,30	259.181.455	70,20	297.891.633	70,10
Gráfica no exterior	985	2,00	31.050.571	8,40	49.837.051	11,70
Total	49.746	100,00	369.186.474	100,00	424.911.917	100,00

Fonte: Saab, Gimenez e Ribeiro, 1999

A estrutura do setor gráfico brasileiro apresenta uma peculiaridade; em 2003, dos 15.267 estabelecimentos gráficos existentes no país, 63,8% deles estavam localizados nos estados de São Paulo (35,0%), Minas Gerais (10,8%), Rio de Janeiro (9,3%) e Rio Grande do Sul (8,7%). Mais de treze mil desses estabelecimentos gráficos (90,2%) ocupam até dezenove empregados, o que carac-

teriza um setor formado por pequenas empresas ocupando 32,7% dos 195.773 empregados gráficos em todo o Brasil (ASSOCIAÇÃO..., 2004).

Na descrição da estrutura da cadeia produtiva do livro encontrada na literatura, no entanto, percebe-se ausência de importante indicador e que, empiricamente, tem sido observado em crescimento constante. Lindoso (2004) afirma que não existem estatísticas confiáveis sobre o número de livrarias ou pontos-de-venda de livros no Brasil.

Alves (2000), em matéria divulgada no jornal Gazeta Mercantil, observa que o mercado editorial brasileiro vive um grande paradoxo, pois existem mais editoras produzindo livros do que livrarias para distribuí-los. Os resultados da ausência desse importante elo na cadeia produtiva do livro são as baixas tiragens por título, os valores elevados por exemplar comercializado e poucas alternativas de comercialização dos livros.

Na Tabela 2, pode-se observar que os canais de comercialização tradicionais (livrarias) ainda se apresentam como sendo os mais populares para a distribuição dos produtos da indústria editorial, apesar de ter reduzida sua importância de 61,0%, em 1992, para 36,0%, em 1998. Bancas de jornais, bibliotecas e feiras de livros apresentam importância insignificante (3,0%) no contexto geral.

Tabela 2 – Participação dos principais canais de distribuição da indústria editorial brasileira (1992 - 1998).

CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO ANUAL, EM %						
	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Canais tradicionais	36	46	40	33	59	68	61
Bancas de jornais	1	1	-	1	2	-	-
Marketing direto	2	2	4	3	8	9	3
Supermercados	2	2	3	1	2	-	3
Porta a porta	1	4	-	2	2	3	2
Governo	9	11	8	7	3	20	12
Biblioteca	1	-	1	1	1	-	1
Feiras do livro	1	1	-	-	-	-	-
FNDE / FAE	28	25	23	35	13	-	-
Escolas / colégios	2	3	-	-	-	-	18
Outros	17	5	21	17	10	-	-
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptado de Saab, Gimenez e Ribeiro, 1999.

Saab, Gimenez e Ribeiro (1999) oportunamente observam que o Brasil ainda não explora adequadamente importantes canais de distribuição e que são amplamente utilizados em outros países (México e Argentina, por exemplo).

Um dos novos canais de distribuição, que os editores brasileiros estão procurando desenvolver, são os supermercados. Os editores estão trabalhando no sentido de fazer com que esses varejistas, acostumados a se preocupar com a velocidade de giro e a contribuição marginal do produto para a receita, vejam o livro como um produto importante do seu mix, capaz de apresentar um bom retorno e, mesmo, de atrair consumidores (p. 34).

Os países que focalizam pontos alternativos de comercialização apresentam melhores índices de consumo de livros por habitantes. Observando a Tabela 3, vê-se que a Argentina, em 1998,

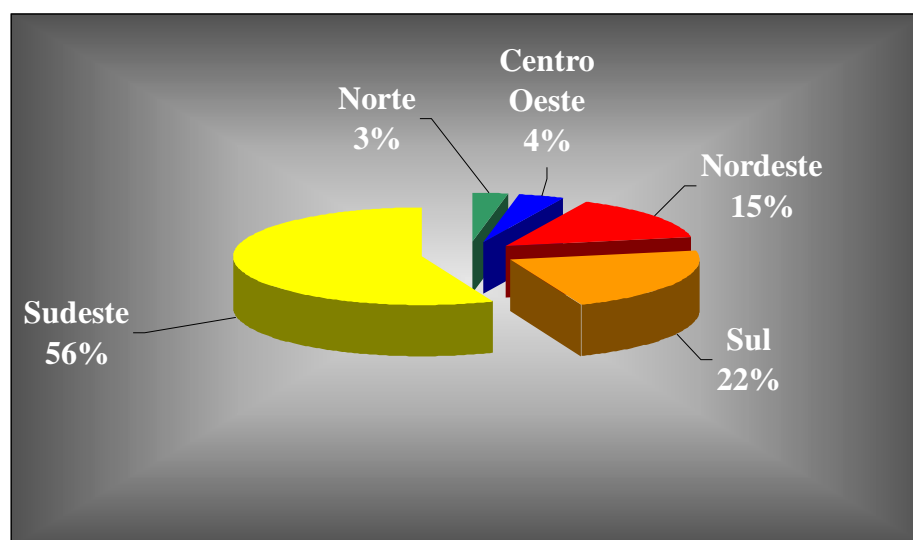
apresentava um consumo de 8,0 unidades/habitante/ano, ao passo que, o Brasil consumia apenas 2,8 unidades/habitante/ano.

Tabela 3 - Consumo de livros por habitante, por país.

País	Consumo <i>per Capita</i> /ano
Brasil	2,8
Argentina	8,0
Estados Unidos	9,0
França	15,0
Rússia	15,0

Fonte: Farias (2004).

Ainda no que se refere à eficácia da estrutura da cadeia produtiva do livro, outro problema é a distribuição geográfica desigual das livrarias pelo país. Em 1999, as livrarias existentes no mercado brasileiro estavam localizadas principalmente nas regiões Sudeste (56,0%) e Sul (22,0%), que, juntas, representavam 78,0% do total. Observa-se na Figura 2 que a menor quantidade de livrarias está localizada nas regiões Centro-Oeste (4,0%) e Norte (3,0%).

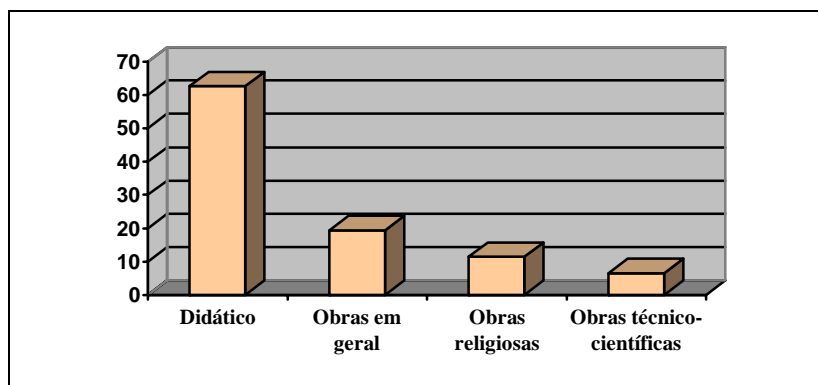


Fonte: CBL e IBGE/ Relatório Setorial 1999 do BNDES.

Figura 2 – Distribuição de livrarias por regiões.

O mercado livreiro “independente” é liderado por quatro grandes grupos empresariais (Siciliano, Saraiva, Sodiler, Nobel), que, juntos, possuem 11,0% das lojas no país. A maior parte do que se produz está voltada a atender à demanda escolar/educacional (livros didáticos), dos quais 57,7%

são consumidos pelo governo federal. A produção de livros didáticos e religiosos ofertados no mercado apresenta tendência de crescimento. Veja-se a distribuição da produção editorial por segmento na Figura 3.



Fonte: Produção e vendas do setor editorial brasileiro. Câmara Brasileira do Livro. Sindicato Nacional dos Editores de livros. 2003.

Figura 3 - Distribuição da produção por segmento editorial.

A concentração da produção editorial em livros didáticos se deve ao aumento significativo da população escolar nos últimos anos, sobretudo no ensino médio e superior. Esse fato gera a necessidade de maior produção editorial e faz com que os agentes da cadeia produtiva do livro tenham a seu favor a necessidade de utilização do livro como suporte de aprendizagem nos diferentes graus de ensino. Mas a dinâmica da cadeia depende dos canais de comercialização e do custo do produto ao consumidor final, que precisam estar de acordo com a disponibilidade e as necessidades dos clientes.

Nesse sentido, vale destacar que um dos espaços físicos que está sendo esquecido para a comercialização de livros é o *campus* universitário, o qual apresenta uma grande concentração de consumidores. Dados estatísticos comprovam que 90,0% das pessoas com ensino superior lêem livros por necessidade e por lazer (CÂMARA..., 2004), o que conduza que as pesquisas, se voltem às livrarias universitárias.

1.1 As livrarias universitárias no Rio Grande do Sul

As características do mercado editorial brasileiro anteriormente descrito evidenciam um problema na estrutura da cadeia produtiva do livro. As instituições de ensino superior do país, por sua vez, podem exercer importante papel na ampliação do número de livrarias e, por conseguinte, ampliar o volume de comercialização de exemplares e determinar um novo ritmo na dinâmica ao longo da cadeia. Para sustentar essa proposição realizou-se uma investigação junto aos dirigentes das IES tendo como escopo geográfico do estudo o estado do Rio Grande do Sul, com o propósito de melhor compreender o pensamento gerencial dos dirigentes dessas IESs e a percepção em torno do tema central deste estudo.

O Rio Grande do Sul é um dos estados brasileiros com o menor número de universidades públicas, as quais representam 25% do total das IESs investigadas. A maior parte delas pertence à rede particular de ensino e são integrantes do Comung.

Para compreender a importância das universidades pesquisadas no contexto econômico e social, a Tabela 4 apresenta as características individuais através do número de alunos matriculados, professores e funcionários efetivos.

Tabela 4 – Universo acadêmico da IES pesquisadas

Instituição	Classificação	N. alunos matriculados	N. Professores	N. Funcionários
Grupo A	Instituições que possuem livrarias universitárias próprias			
UCS	Privada	34.195	1.263	844
UPF	Privada	18.640	1.161	975
Unisc	Privada	12.364	614	566
Unijuí	Privada	11.531	568	596
UFPEL	Federal	8.845	758	1.038
UFRGS	Federal	39.235	1.978	2.525
Soma		124.810	6.342	6.544
Grupo B	Instituições que não possuem livrarias universitárias próprias			
URI	Privada	6.500	350	153
Univates	Privada	6.200	247	223
Soma		12.700	597	376

Fonte: Dados da pesquisa (2003).

Alunos e professores, que nessas instituições representam 144.449 pessoas, numa concepção mercadológica, podem ser compreendidos como possíveis consumidores de livros das mais diferentes áreas do conhecimento. A necessidade dos alunos é ter acesso aos materiais bibliográficos sugeridos pelos professores, e a necessidade dos professores é se manterem atualizados. O atendimento dessas necessidades está diretamente vinculado ao volume de recursos financeiros que cada um deles destina para a aquisição de livros e aos estímulos recebidos.

Os dirigentes das IESs, ao serem questionados em relação aos projetos de incentivo à leitura, responderam que mantêm programas permanentes que envolvam o consumo de livros. Foram destacados os seguintes projetos em execução para a difusão do livro: “Pró Ler”, Jornadas Literárias e Feira do Livro.

Retomando a visão da estrutura da cadeia produtiva do livro, os dirigentes também foram questionados em relação à gestão dos processos de produção (editoras) e de comercialização de livros (livrarias). Entre as oito IESs investigadas constatou-se que sete possuem editoras próprias (editoras universitárias) as quais mantêm parceria com o Programa Interuniversitário de Distribuição de Livros, (PIDL), que consiste na consignação de títulos universitários entre as IESs associadas com desconto de 50% sobre o valor da capa, difundindo as publicações no meio acadêmico.

Observando essa estratégia, poder-se-ia concluir que os livros publicados pelas editoras universitárias e distribuídos entre as IESs associadas têm significativas vantagens sobre as demais, com importantes resultados na difusão e no consumo do livro nesses espaços físicos.

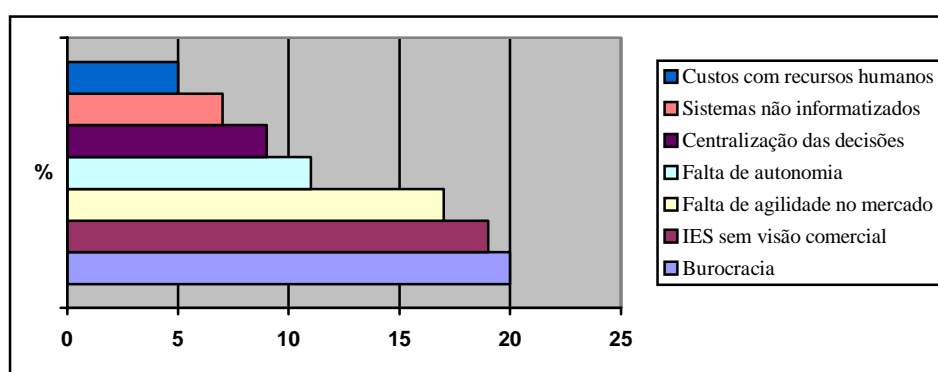
Para melhor compreender essa dinâmica, aos dirigentes das IESs com livrarias próprias foi solicitado que apontassem o que consideravam como vantagens na sua implantação. Os entrevistados salientaram a localização (20,0%), a centralização das compras para o acervo bibliográfico e para a comercialização ao público em geral (19,0%) e o poder de barganha junto aos fornecedores (17,0%). As questões que envolvem a utilização da marca das IESs para a divulgação de livros e a proximidade com os clientes (professores e acadêmicos) foram citadas como de menor importância.

A principal vantagem apontada pelos entrevistados (localização) depende do espaço físico dentro do *campus* universitário estrategicamente destinado à instalação da livraria universitária. A comercialização do livro, assim, ficará vinculada ao poder aquisitivo da comunidade acadêmica, que possui uma situação econômica privilegiada em relação às demais camadas sociais, e às peças

publicitárias utilizando a logomarca da IES, que leva consumidor a fixar e associar a livraria universitária ao fator conhecimento. Todas as livrarias universitárias investigadas participam de eventos culturais e educacionais promovidos pelas IES, comercializando com exclusividade livros e *souvenirs* (bonés, camisetas, pastas, cartões).

A centralização de compras é citada como principal vantagem financeira, pois o poder de barganha é ampliado em 20,0% quando as IESs utilizam a livraria universitária própria para aquisição de livros e materiais didáticos, reduzindo, significativamente, os custos com transporte e agilizando o recebimento do material para a comercialização e para o acervo básico da biblioteca.

A partir do momento em que a IES possui uma livraria universitária própria e envolve o professor como um incentivador da leitura, através de doações, distribuição de material, troca de informações, possui uma poderosa ferramenta de incentivo ao consumo de livros. No entanto, a maioria das instituições universitárias apresenta problemas operacionais em função da verticalização da estrutura administrativa na qual a livraria se encontra envolvida.



Fonte: Dados da pesquisa (2002).

Figura 4 - Desvantagens das livrarias universitárias em relação às livrarias independentes.

De acordo com a Figura 4, os maiores problemas enfrentados pelas livrarias universitárias são a burocracia, a ausência de visão comercial dos dirigentes das IES, a passividade dos agentes de comercialização no mercado livreiro. Segundo os entrevistados, a maior desvantagem das livrarias universitárias em relação às livrarias independentes está na questão burocrática (20%). Por tratar-se de instituição com fins educacionais, os funcionários das livrarias universitárias enfrentam dificuldades operacionais, principalmente em relação ao atendimento eficaz aos consumidores (*marketing de serviços*). Eles se encontram, de um lado, frente a todos os processos administrativos (memorandos, empenhos, disponibilidade do fornecedor e do transporte, etc.) e, de outro, frente à urgência e as facilidades requeridas pelo cliente consumidor do livro.

A eficácia no atendimento ao pedido do cliente de livros depende da agilidade no processo de compra, que se sente limitado ao desempenho do setor financeiro da instituição no que se refere à liberação do volume de recursos necessários à consecução das compras e ao pagamento pontual dos títulos de crédito. De acordo com os dirigentes, no entanto, as livrarias universitárias são “apenas mais um setor” administrativo na complexidade da IES e fazem parte de todo um processo sistemático de funcionamento, “diferente do que ocorre nas livrarias independentes”. Nessas, a agilidade é pré-requisito de atendimento e faz parte do processo de satisfação do cliente.

Outra desvantagem apontada pelos dirigentes das IESs está na visão institucional que eles mesmos têm, totalmente voltada para os processos de ensino formal. As livrarias universitárias não são consideradas outro prisma, ou seja, não são consideradas como um setor comercial da instituição gerador de lucros financeiros e simbólicos (centro de referência de obtenção do conhecimento, novos clientes, imagem positiva da IES). Como consequência, a atuação dos encarregados é insatis-

fatória por não conseguirem administrar a livraria universitária com a mesma estrutura eficiente e eficaz das livrarias independentes e concorrentes. Ao atuar e estruturar os processos administrativos como se fosse uma empresa tradicional de grande porte, as IESs centralizam as decisões no alto da cúpula administrativa, dificultando a resolução dos problemas.

Outro fato citado com ênfase pelos entrevistados versa sobre os sistemas informatizados. Mesmo as livrarias que estão no mercado há mais de quinze anos não possuem todos os controles informatizados de que necessitam. Por conseguinte, os processos de controle fundamentais ao desempenho gerencial são morosos e complicados, consumindo mais tempo e proporcionando pouca confiabilidade. Por tradição, a prioridade das IESs é sempre a criação de sistemas ligados ao meio acadêmico, relegando os setores comerciais a um segundo plano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao perseguir o objetivo de identificar alternativas de ampliar o acesso do livro aos consumidores e, a um só tempo, apresentar opções para a redução dos custos de editoração, a descrição quantitativa do mercado livreiro evidencia a necessidade de implantação de maior número de livrarias no estado do Rio Grande do Sul. Os espaços físicos em universidades se mostraram especialmente atraentes para tal investida. Justifica-se a ampliação deste segmento em instituições de ensino superior em razão de a constante busca por informação e conhecimento ocorrer neste ambiente. Ainda, obtêm-se vantagens financeiras com a comercialização associada à aquisição dos livros para o acervo interno.

Na avaliação da qualidade do ensino realizada pelas IESs e na avaliação periódica realizada pelo MEC considera-se item importante de qualidade o número de títulos e exemplares que a instituição oferece aos acadêmicos. Todo o conhecimento disseminado pelos professores e mestres provém de pesquisas científicas, que, com o passar do tempo, transformam-se em livros. O conhecimento processado pelos alunos retorna à livraria em forma de novos livros lançados pelas editoras.

Os dados coletados permitiram identificar algumas vantagens que as IES adquirem em implantar livrarias universitárias próprias, como a localização, o marketing pela marca da IES, o cliente em potencial circulando no mesmo espaço físico, a centralização de compras para o acervo próprio, o professor como incentivador da leitura, o poder de barganha e os custos operacionais. Porém, em relação às livrarias independentes, as livrarias universitárias possuem algumas desvantagens, que tornam o desenvolvimento da atividade livreira dentro das IES um tanto complexo.

A burocracia é o grande obstáculo das livrarias universitárias, que buscam diariamente minimizar processos para satisfazer às expectativas do cliente, que se tornou mais exigente nas suas escolhas, buscando sempre a agilidade como diferencial no mercado livreiro. Nesse aspecto as livrarias universitárias buscam constantemente obter este diferencial, pois todos os entrevistados argumentaram a respeito da falta de agilidade em relação aos concorrentes. Afirmam que esse fato resume à centralização das decisões da alta cúpula, à falta de autonomia dos dirigentes das livrarias, aos sistemas de controles e consultas precários e, sobretudo, à falta de visão comercial dos dirigentes das IES, especializados em ensino e pesquisa.

Mesmo diante das desvantagens identificadas nas livrarias universitárias em relação às livrarias independentes, este setor se torna importante às IESs pelo resultado financeiro e pela função social de disponibilizar o acesso do leitor aos mais recentes títulos publicados no mercado livreiro nacional. Assim, apresenta-se aqui a necessidade de desenvolver outros trabalhos de investigação, de outras perspectivas de análise, para promover o setor e contribuir para o crescimento do mercado livreiro no segmento de distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. Departamento de Estudos Econômicos. **Estudos Econômicos e Setoriais**. Demografia setorial. **Disponível em** http://www.abigraf.org.br/index.aspx?CT=svc_decon. Acesso em: 21 set., 2004.

ALVES, R. Raio X do mercado editorial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, fev., 2000.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. Sindicato Nacional dos Editores de Livros. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro**. São Paulo, 2003.

_____. **Retrato da leitura do Brasil**. CBL/Bracelpa/SNEL/Abrelivros. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br>>. Acesso em: 21 set., 2004.

COASE, R. H. The institutional structure of production. In: **Economic Sciences**, Alfred Nobel Memorial Prize Lecture, Nobel Foundation. Estocolmo: Torsten Persson, 1991.

COBRA, M. **Serviço ao cliente**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1993.

_____. **Administração de vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 1994.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ETTINGER, K. E. **Compras e estoques**. São Paulo: Ibrasa, 1994.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organizações das Cadeias Agroindustriais**. Costa Rica Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994

FARIAS, L. A. **Reflexão e perspectivas das Relações Públicas**. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2004/249.htm>. Acesso em: 21 set. 2004.

GRAZZIOTIN, G.; TASCA, I. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. Passo Fundo: Aldeia Sul, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LINDOSO, Felipe. **O Brasil pode ser um país de leitores?: política para a cultura/política para o livro**. São Paulo, Summus, 2004

MARTINELLI, D. et al. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. Principal and agent. In: **Economics, organization and management**. New York: Prentice-Hall, 1998. Cap. 5, p. 115-150.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENROSE, E. The firm in theory. Capítulo 2 do livro *The theory of the growth of the firm*. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, p. 13-34, jan./jun., 2003.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, Oct., 1997.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595-613, Sept., 2000.

ZYLBERSZTAJU, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. In: International conference on agri-food chain/Networks economics and management – Pensa, IV, 2003. **Anais...** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, p.106-115, October, 2003.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. Cadeia de comercialização de livros: situação atual e propostas para desenvolvimento. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, **Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social**, Dezembro, 1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/relato/rel-livr.pdf>>. Arquivo capturado em: 17 set., 2004.