

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

VITOR MASSOLA GONZALES LOPES

**Marcos históricos da EdUFSCar, diagnóstico dos desafios contemporâneos
de gestão e apontamentos para uma estratégia futura por meio da Análise
SWOT**

**São Carlos
2019**

VITOR MASSOLA GONZALES LOPES

Marcos históricos da EdUFSCar, diagnóstico dos desafios contemporâneos de gestão e apontamentos para uma estratégia futura por meio da Análise SWOT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos do curso de Mestrado Profissional, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Linha de Pesquisa: Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Sergio Azevedo Fonseca

São Carlos
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

FOLHA DE AVALIAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Vítor Massola Gonzales Lopes, realizada em 04/04/2019:

Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca
UNESP

Profa. Dra. Ana Cláudia Fernandes Terence
UNESP

Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli
UFSCar

Dedico este trabalho à Deus, à Nossa Senhora das Graças,
à Nossa Senhora da Rosa Mística, a São Guido e
ao meu anjo da guarda, zeloso guardador, por sempre
me abençoarem e me darem forças para estudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Meiry, por estar comigo desde o começo desta caminhada, pela paciência, pelo amor, pelas correções no texto e por me fortalecer com seu lindo sorriso, que não me deixa desanimar em nenhuma momento.

Agradeço aos meus pais, Ana Lúcia e Vladimir, e à minha irmã, Janaína, pela criação e educação e por me marcarem com o melhor exemplo que há neles.

Agradeço aos meus avós, Marta, Arnaldo e Maria (*in memoriam*), por me darem uma infância feliz, marcada de bons sentimentos.

Agradeço à cidade de Bebedouro, meu berço e o lar restaurador das minhas energias.

Agradeço ao meu orientador, Professor Sergio Azevedo Fonseca, por me aceitar como seu orientando e me guiar nesta pesquisa.

Agradeço aos professores Fabiane Lizarelli e Igor Machado, por enormes contribuições que deram a este trabalho.

Agradeço à minha turma de mestrado do PPGGOSP, por me proporcionar conhecer pessoas incríveis, com as quais pude dividir esta caminhada, especialmente à Virginia, à Kátia, à Raquel e ao Rodrigo, pelas parcerias nas disciplinas do curso e pelas ajudas extraclasse.

Agradeço à UFSCar, primeiro por ter me permitido graduar em 2006 em Imagem e Som e, agora, novamente, por esta chance de estudar no PPGGOSP e subir mais um degrau no conhecimento acadêmico.

Agradeço à EdUFSCar, essa segunda casa que me acolhe há 13 anos e que me ensinou tudo o que sei sobre editoração. Aos amigos e colegas que já passaram por lá e aos que lá estão e colaboraram para a minha pesquisa, principalmente Marcelo, Fernanda, Lilian, Jéssica e Alexei.

Agradeço ao Ricardo Biscalchin, bibliotecário da UEIM, pela ajuda nas buscas e consultas aos arquivos de memória da UFSCar.

Agradeço ao Rubens Mandelli Nery, secretário executivo da ABEU, e a todos os diretores e às equipes das editoras universitárias pelas informações prestadas.

Agradeço aos professores Sérgio Rodrigues, Maurizio Ferrante, Deonísio da Silva, Oswaldo Truzzi e Igor Machado, ex-diretores da EdUFSCar, que gentilmente cederam entrevistas e depoimentos para esta pesquisa, e aos ex-funcionários, Marco Antonio Bertini e Maria Cristina Priore.

Finalmente, agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para a realização desta pesquisa e torceram para eu conseguir concluir essa importante etapa da minha vida.

RESUMO

A editoração universitária data do período medieval e, desde seu surgimento, possui estreita relação com a universidade. Elo entre a Instituição de Ensino Superior (IES) e a sociedade, a editora universitária está inserida no mercado de bens culturais, e seu objetivo é escoar a produção científica acadêmica para além do *campus* universitário. No Brasil, as primeiras editoras universitárias públicas nasceram entre as décadas de 1950 e 1960, mostrando-se uma atividade nova, comparativamente às do hemisfério norte, que começaram a produzir a partir no século XV. No Estado de São Paulo, à exceção da EDUSP, as editoras universitárias começaram a aparecer na década de 1980, já no final do período da ditadura militar. Com a difícil tarefa de se manterem com recursos públicos das universidades de que fazem parte, as editoras universitárias dividem um nicho muito lucrativo e também disputado por editoras comerciais, com melhores estruturas e ávidas por um *best seller* rentável. Mesmo não sendo o lucro sua finalidade, as editoras universitárias precisam de um bom retorno nas vendas de suas obras para conseguir permanecer no negócio do livro e enfrentar os desafios da atualidade, de constante evolução tecnológica.

Este trabalho pretende, por meio de um estudo de caso único sobre a EdUFSCar, recuperar, organizar e sistematizar seus marcos históricos, bem como realizar um mapeamento dos fatores internos e externos de sua atual gestão. O objetivo é efetuar um diagnóstico organizacional, com uso da ferramenta de análise SWOT, a qual identifica os principais pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo da editora. Os resultados gerados desta análise revelarão as alavancas e os problemas que devem ser, respectivamente, aproveitados e eliminados na presente administração da EdUFSCar. Espera-se, com esta pesquisa, mostrar a evolução desta editora, desde sua fundação até os dias atuais, mostrar os desafios contemporâneos de sua gestão e apontar estratégias para seu futuro.

Palavras-chave: editoras universitárias públicas; livro; análise e matriz SWOT; análise ambiental; mercado editorial.

ABSTRACT

The university publishing house dates from the medieval period and, from its foundation, historically, it has close relation with the university. Link between the Institution of Higher Education (HEI) and society, the university press is inserted in the market of cultural goods, and its objective, therefore, is to transfer academic scientific production beyond the university *campus*. In Brazil, the first public university press were born between the 1950s and 1960s, showing a new activity compared to the northern hemisphere, which began to produce from the fifteenth century. In the State of São Paulo, with the exception of EDUSP, the university presses began to appear in the 1980s, at the end of the period of the Military Dictatorship. With the difficult task of keeping up with the public resources of the university that they belong to, the university presses share a very lucrative niche and also run by commercial publishers with better structures and hungry for a highly profitable best-seller. Even though the profit is not their purpose, university presses need a good return on sales of their works to be able to stay in the book business and face the challenges of the present day. This work intends, through a single case study on EdUFSCar, to recover, organize and systematize its historical landmarks, as well as mapping the internal and external factors of its current management. The objective is to make an organizational diagnosis, using the SWOT analysis tool, which identifies the main strengths and weaknesses and the opportunities and threats of the internal and external environments of the publisher. The results generated from this analysis will reveal the levers and problems that should be used and eliminated in the present administration of EdUFSCar, respectively. It is hoped, with this research, to show the evolution of this publisher, from its foundation to the present day, to show the contemporary challenges of its management and to point out strategies for its future.

Keywords: public university press; book; SWOT analysis and matrix; organizational environment analysis; editorial market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo da comunicação científica	42
Figura 2. Processo de administração estratégica	70
Figura 3. Visão panorâmica da administração estratégica	72
Figura 4. Modelo básico da Escola do Design	74
Figura 5. Forças competitivas que agem nos mercados.....	76
Figura 6. Análise SWOT dentro da estratégia de uma organização	79
Figura 7. Modelo esquemático da análise SWOT	80
Figura 8. Sistemas de informações de uma empresa	81
Figura 9. Modelo clássico de análise SWOT	82
Figura 10. Matrizes de oportunidades e ameaças	84
Figura 11. Oportunidades e ameaças, segundo Daychoum (2014)	84
Figura 12. Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa.....	85
Figura 13. Exemplos de forças e fraquezas.....	87
Figura 14. Impacto dos pontos fortes e fracos nas expectativas da empresa	88
Figura 15. Tabela para análise dos pontos fortes e fracos.....	89
Figura 16. Matriz SWOT simples.....	90
Figura 17. PROED e a UFSCar	105
Figura 18. Ofício nº 010/86.....	106
Figura 19. Portaria nº 111/86.....	107
Figura 20. Boletim nº 1 da EdUFSCar.....	109
Figura 21. Portaria nº 121/90.....	110
Figura 22. Ofício nº 002/92.....	111
Figura 23. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1986 a 1990, conforme documentado	112
Figura 24. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1990 a 1993, conforme documentado	113
Figura 25. Portaria nº 105/93.....	114
Figura 26. Ofício nº 01/93.....	115
Figura 27. Ofício nº 007/93	116
Figura 28. Prêmio Amigo do Livro	117
Figura 29. Auxílio CNPq	118
Figura 30. Sede da EdUFSCar em 1998	120
Figura 31. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1993 a 2000.....	121
Figura 32. Posse de Oswaldo Mário Serra Truzzi	122
Figura 33. Série apontamentos	123

Figura 34. Novo logotipo da EdUFSCar.....	124
Figura 35. Editora e Livraria EdUFSCar	125
Figura 36. Inauguração da livraria EdUFSCar	126
Figura 37. Participação na Bienal Internacional do Livro	127
Figura 38. FERIA do Livro da UFSCar	128
Figura 39. Filial da livraria EdUFSCar.....	129
Figura 40. Ofício nº 131/08, requisitando a transferência de ramais telefônicos para o novo prédio da EdUFSCar.....	131
Figura 41. Livraria EdUFSCar nos dias atuais.....	131
Figura 42. Sede da EdUFSCar.....	133
Figura 43. Comercialização dos livros e materiais didáticos na UFSCar.....	136
Figura 44. Prêmios Jabuti.....	138
Figura 45. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 2000 a 2016.....	139
Figura 46. Nomeação do professor Igor Machado	140
Figura 47. Prêmio ABEU 2017	142
Figura 48. Portaria vinculando a EdUFSCar ao SIBi	143
Figura 49. Estrutura administrativa da EdUFSCar em 2019.....	144
Figura 50. Matriz SWOT EdUFSCar.....	165
Figura 51. Matriz SWOT EdUFSCar – seleção dos quadrantes	167

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Média de livros publicados, por ano, nos últimos dez anos pelas editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo	21
Tabela 2. Média de livros publicados, por ano, nos últimos dez anos pelas maiores editoras universitárias públicas federais do país.....	21
Tabela 3. Comparativo das editoras universitárias internacionais	55
Tabela 4. Síntese da trajetória das editoras universitárias brasileiras.....	67
Tabela 5. Objetivos e vantagens do diagnóstico organizacional.....	77
Tabela 6. Fatores de análise dos ambientes interno e externo da empresa	78
Tabela 7. Componentes do ambiente externo da empresa	83
Tabela 8. Classificação das oportunidades e ameaças ambientais	85
Tabela 9. Componentes do ambiente interno da empresa.....	86
Tabela 10. Principais marcos da EdUFSCar	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ponto forte – aspectos organizacionais.....	149
Gráfico 2. Ponto forte – aspectos de <i>marketing</i>	150
Gráfico 3. Ponto forte – aspectos financeiros.....	151
Gráfico 4. Ponto forte – aspectos de pessoal.....	152
Gráfico 5. Ponto forte – aspectos de produção.....	153
Gráfico 6. Ponto fraco – aspectos organizacionais.....	154
Gráfico 7. Ponto fraco – aspectos de <i>marketing</i>	155
Gráfico 8. Ponto fraco – aspectos financeiros.....	156
Gráfico 9. Ponto fraco – aspectos de pessoal.....	157
Gráfico 10. Ponto fraco – aspectos de produção	158
Gráfico 11. Oportunidade – ambiente geral.....	159
Gráfico 12. Oportunidade – ambiente operacional.....	160
Gráfico 13. Ameaça – ambiente geral.....	161
Gráfico 14. Ameaça – ambiente operacional	162

LISTA DE SIGLAS

ABEU – Associação Brasileira das Editoras Universitárias
BCo – Biblioteca Comunitária da UFSCar
CCS – Coordenadoria de Comunicação Social
CECH – Centro de Educação e Ciências Humanas
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EdUFABC – Editora da Universidade Federal do ABC
EDUFAL – Editora da Universidade Federal de Alagoas
EDUFBA – Editora da Universidade Federal da Bahia EDUFMA – Editora da Universidade Federal do Maranhão
EDUFRN – Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte
EDUFSC – Editora da Universidade Federal de Santa Catarina
EdUFSCar – Editora da Universidade Federal de São Carlos
EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo
EUDEBA – Editora Universitária de Buenos Aires
EULAC – Asociación de Editoriales Universitarias de America Latina y el Caribe
FAI – Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAP – Fundação de Amparo à Pesquisa
FEU – Fundação Editora Unesp
IES – Instituição de Ensino Superior
INL – Instituto Nacional do Livro
IPL – Instituto Pró-Livro
ISBN – International Standard Book Number
MEC – Ministério da Educação
PMEs – Pequenas e médias empresas
PROED – Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual na Instituição do Ensino Superior
RUF – Ranking Universitário Folha
SEAD – Secretaria Geral de Educação a Distância
SNEL – Sindicato Nacional de Editores de Livros
SNEU – Seminários Nacionais das Editoras Universitárias
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
UEIM – Unidade Especial de Informação e Memória

UFABC – Universidade Federal do ABC

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPEL – Universidade Federal de Pelotas UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UnB – Universidade de Brasília

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

UNIFESP – Universidade Federal do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Problema de pesquisa	23
1.3 Objetivos da pesquisa	24
1.3.1 Objetivo geral.....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
1.4 Justificativa	25
1.5 Estrutura do trabalho	26
2. HISTÓRIA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS	28
2.1 O início da editoração universitária	28
2.2 Editoras universitárias estrangeiras – um registro internacional da história da editoração universitária	29
2.2.1 França – da igreja às universidades.....	29
2.2.2 Itália – primazia das editoras comerciais até a associação das editoras universitárias	35
2.2.3 Alemanha – o berço da tipografia	40
2.2.4 Inglaterra – difusora de conhecimento e saber.....	43
2.2.5 Estados Unidos – o conhecimento e o mercado editorial.....	46
2.2.6 Argentina – raízes latino-americanas	50
2.2.7 Síntese.....	53
2.3 Editoras universitárias no Brasil	56
2.3.1 Incentivo à produção de livros	58
2.3.2 Publique ou pereça	60
3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	68
3.1 Ambiente organizacional.....	74
3.2 Diagnóstico organizacional	76
3.3 Análise SWOT como ferramenta de diagnóstico organizacional – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	78
3.3.1 Análise do ambiente externo.....	82
3.3.2 Análise dos aspectos internos de gestão	86
3.3.3 Executar a análise SWOT	89
3.3.4 Justificativa para a utilização da análise SWOT na pesquisa	92
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	94
4.1 Classificação da pesquisa	94
4.1.1 Pesquisa exploratória.....	94
4.1.2 Estudo de caso único	95

4.2 Detalhamento do levantamento histórico da EdUFSCar.....	98
4.3 Análise SWOT.....	101
4.3.1 Reunião de <i>brainstorming</i> com os funcionários da EdUFSCar.....	101
4.3.2 Classificação dos formulários.....	102
5. A HISTÓRIA DA EDUFSCAR.....	104
5.1 Os primeiro anos.....	104
5.2 As primeiras publicações.....	113
5.3 A consolidação no meio da editoração universitária.....	121
5.4 Os dias atuais.....	139
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EDUFSCAR.....	148
6.1 Ambiente organizacional interno da EdUFSCar.....	148
6.1.1 Pontos fortes.....	148
6.1.2 Pontos fracos.....	153
6.2 Ambiente organizacional externo da EdUFSCar.....	159
6.2.1 Oportunidades.....	159
6.2.2 Ameaças.....	161
6.3 A matriz SWOT dos resultados.....	163
6.4 Resultados e discussões.....	165
6.4.1 Alavancas.....	167
6.4.2 Problemas.....	174
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	177
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	180
APÊNDICES.....	192

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os caminhos da editora universitária e da universidade sempre estiveram em estreita relação, desde suas origens, no período medieval, até a contemporaneidade, tanto que se percebe uma correlação entre seus objetivos: criação e transmissão de todas as áreas do conhecimento e da expressão humana, permitindo o fluxo de informação entre a Instituição de Ensino Superior (IES) e a sociedade, com fomento da qualidade do ensino, até mesmo na divulgação da história e da cultura regionais (BUFREM, 2015).

[...] a atividade editorial acadêmica é, antes de mais nada, parte constitutiva da maturidade intelectual da instituição. [...] a editora universitária hoje dialoga com uma imensa gama de leitores que buscam no saber acadêmico a fonte para suas profissões e, porque não, para entender melhor o mundo contemporâneo (MARQUES NETO, 2000, p. 167).

As primeiras editoras a aparecerem no mundo foram universitárias, sendo Oxford e Cambridge – ambas da Inglaterra – as mais antigas, respectivamente de 1478 e 1521, e, inicialmente, voltadas à publicação de livros religiosos e de ensino (BRUFREM, 2015). Ainda hoje elas estão em plena atividade, com sede em vários países, inclusive no Brasil, inspirando e influenciando os projetos editoriais nas universidades brasileiras.

Conhecidas pelo termo em inglês *university press*, as funções das editoras universitárias se confundem, aqui no Brasil, pela proximidade das expressões “serviços gráficos” e “serviços editoriais”. Apesar de tal aproximação, a expressão em inglês está mais parecida do que se compreende como entidade que presta atividades editoriais dentro de uma Instituição de Ensino Superior – IES, tendo em sua estrutura um presidente ou diretor e um conselho ou comissão editorial, os quais selecionam o material a ser publicado (NASCIMENTO, 2009).

Segundo Rosa (2007, p. 38), no Brasil, ao contrário da Europa, a indústria editorial nasceu da iniciativa privada, no final do século XIX e começo do século XX, por iniciativa de “imigrantes europeus, especialmente o francês e o português que se instalaram em São Paulo e no Rio de Janeiro”.

Ainda de acordo com Rosa (2011, p. 24), em 1955 nasceu a primeira editora universitária brasileira, a Editora da Universidade Federal de Pernambuco (EDUFPE), que publicou o “denominado livro Científico, Técnico e Profissional (CTP)”. Em seguida, segundo a mesma autora, nasceu, em 1959, a Editora da Universidade Federal da Bahia (EDUFBA).

Diversamente, segundo Bufrem (2015), a primeira editora universitária teria surgido em 1961, criada a partir de um projeto universitário engendrado por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, na Editora da Universidade de Brasília. No ano seguinte, em 1962, de acordo com a mesma autora, nasceu a Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP.

Divergências à parte, para Nascimento (2009), a editoração universitária brasileira surgiu, ora juntamente com as universidades, ora evoluindo a partir das chamadas imprensas universitárias, ou seja, dos pequenos parques gráficos que foram montados nas IES, produzindo periódicos e materiais administrativos.

A Editora da Universidade Federal de São Carlos (EdUFSCar), situada na cidade de mesmo nome, foi fundada oficialmente em 1986, pós-ditadura militar, com a ajuda do Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual na Instituição de Ensino Superior (PROED), da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC), lançado em 1981 e encerrado em 1988. O principal objetivo de tal programa era incentivar a publicação de livros científicos e intelectuais nas universidades, os quais colaborassem para o debate crítico e para o avanço do desenvolvimento científico e tecnológico do país (GUEDES; PEREIRA, 2000).

[...] o Programa recomendava para o ensino superior: desenvolver o potencial existente para a configuração do seu papel em prol de uma sociedade informada, da criação de outras modalidades educativas e da correção das disparidades sociais e regionais, enfatizando suas características de centros tanto captadores como disseminadores de conhecimentos científicos, pedagógicos, culturais e tecnológicos (BUFREM, 2015, p. 128).

A escolha da UFSCar pelo PROED ocorreu em razão do mapa cultural da região em que está inserida, da grandiosidade da instituição, expressa pelo número de professores, alunos e cursos de graduação e pós-graduação, e do potencial de publicação de seus textos (BUFREM, 2015).

Outro fator de estímulo à criação da EdUFSCar foram os Seminários Nacionais das Editoras Universitárias (SNEU), que tiveram início em 1984.

Esses foram os primeiros espaços criados para o intercâmbio de informações, o compartilhamento de ideias e a elaboração de políticas voltadas à ampliação do número de editoras universitárias, à distribuição de seus livros, à criação das livrarias universitárias, à autonomia de seus conselhos editoriais, ao incentivo à produção de obras por integrantes da própria comunidade universitária e também à discussão da qualidade do ensino e dos rumos da educação no Brasil (BUFREM, 2015).

Um dos grandes resultados desses seminários foi a criação, em 1987, da Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU), que, em sua página da internet, aponta, entre seus objetivos, os de:

[...] dar maior visibilidade às obras das editoras associadas e em proporcionar uma melhor distribuição dos livros universitários: a organização de um catálogo coletivo e a estruturação do PIDL – Programa Interuniversitário para Distribuição do Livro – que sempre objetivou levar as publicações para além dos muros de cada universidade, socializando o conhecimento por todas as regiões brasileiras (ABEU, 2017).

Mais especificamente, em seu Estatuto Social, a ABEU destaca:

CAPÍTULO II

Da Competência e dos Objetivos.

Art. 3. Constituem objetivos da Associação:

promover o desenvolvimento das editoras associadas e contribuir para os processos de produção, comercialização e divulgação;
realizar atividades de aperfeiçoamento de recursos humanos no campo da editoração destinadas prioritariamente a seus associados;
fomentar o intercâmbio entre os associados e entidades congêneres do país e do exterior;
colaborar com os associados para ampliar sua participação em feiras, exposições e bienais do livro no país e no exterior;
facilitar serviços de informação comercial, jurídica e bibliográfica aos associados;
promover ou participar de campanhas que incentivem o hábito da leitura e o gosto pelo livro (ABEU, 2019).

Atualmente, a ABEU, da qual a EdUFSCar faz parte, conta com 125 editoras universitárias associadas, das quais 74 são de instituições públicas: 47 federais e 27 estaduais.

Os primeiros livros da EdUFSCar foram publicados somente em 1993: *Universidade, fundação e autoritarismo*, de Valdemar Sguissardi; *Universidade e indústria: depoimentos*, de Carlos Vogt, Edson Vaz Musa, José Mindlin, José Roberto Ferro e Simon Schwartzman; e *Poesia e política nas canções de Bob Dylan e Chico Buarque*, de Lígia Vieira César. Essas obras, a despeito de serem de áreas diferentes, têm em comum a reflexão sobre o período da ditadura militar e o começo da redemocratização, já abalada pelo *impeachment* de seu primeiro presidente eleito por voto direto (TRUZZI, 2013).

A ideia fundamental de sua criação, assim como de todas as outras editoras universitárias do Brasil, foi divulgar o conhecimento não somente para dentro da instituição, mas para além de seus portões.

A produção de materiais didáticos para as disciplinas dos cursos de seus quatro *campi* complementa o aprendizado do estudante e a de livros visa a toda a comunidade universitária e ao público geral, configurando os dois principais tipos de publicações da EdUFSCar.

Ainda, além de promover feiras e lançamentos, a editora conta com uma livraria dentro do *campus* de São Carlos, que abarca todo o seu acervo e comercializa tanto livros de outras editoras universitárias como publicações de editoras comerciais, dispondo também de produtos com a marca UFSCar.

Hoje, depois de completar 26 anos desde sua primeira publicação, a EdUFSCar totaliza 486 obras, entre livros, a série de materiais exclusivamente didáticos denominada *Apontamentos*, 3 CDs, 8 DVDs e 96 livros publicados em parceria com a Secretaria Geral de Educação a Distância (SEAD), parceria esta que se iniciou em 2009.

Essa quantidade de obras, comparativamente com as outras editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo mais antigas, ainda é baixa: a EDUSP, que começou a publicar efetivamente a partir de 1988, possui mais de 1.500 livros em seu catálogo (EDUSP, 2017); a editora da Universidade Estadual Paulista (UNESP), fundada em 1987 e transformada em Fundação Editora UNESP (FEU) em 1996, já está chegando perto da marca da EDUSP (FEU, 2017); a Editora da UNICAMP, fundada em 1982, já publicou aproximadamente 1.200 livros (EDITORA DA UNICAMP, 2017).

Quando comparada com as editoras universitárias públicas mais novas do Estado, a EdUFSCar apresenta bons números. A Editora da Universidade Federal do Estado de São Paulo (UNIFESP), fundada em 2008, possui atualmente em torno de 110 publicações (UNIFESP, 2017), enquanto a Editora da Universidade Federal do ABC (EdUFABC), que teve início em 2013, possui cerca de 50 livros em seu catálogo (EdUFABC, 2017).

Feita uma comparação da produção média de livros nos últimos dez anos da EdUFSCar em relação a essas editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo, pode-se ter uma melhor visão de sua posição.

Assim, segundo dados fornecidos por essas mesmas editoras, foi elaborada a Tabela 1, reunindo todas as editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo. Elas foram ordenadas pela média de publicações feitas nos últimos dez anos. As demais colunas apresentam informações relativas ao número de funcionários e ao regime autárquico de cada instituição. O intuito desta tabela é apenas comparativo.

Tabela 1. Média de livros publicados, por ano, nos últimos dez anos pelas editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo.

Posição	Editora	Média de livros publicados por ano ¹	Número de funcionários	Regime autárquico
1	Editora UNESP	130 a 140	75	Fundação
2	EDUSP	65,6	64	Vinculada à reitoria
3	Editora UNICAMP	38	23	Vinculada à reitoria
4	EdUFSCar	21,3	17	Vinculada à Biblioteca Comunitária (BCo)
5	Editora UNIFESP	14	7	Vinculada à reitoria
6	Editora UFABC ²	10,5	4	Vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (ProEC)

Fonte: elaborada pelo autor com base em informações prestadas pelas editoras.

Observa-se novamente uma grande diferença de produção, principalmente entre a EdUFSCar e as três primeiras editoras listadas. Essa escala comparativa, contudo, pode não parecer justa, já que se trata de uma paridade entre editoras estaduais e uma editora federal, com diferenças também em seus regimes autárquicos. Portanto, a seguir, na Tabela 2, foi realizado um levantamento da média de obras produzidas nos últimos dez anos, agora apenas com editoras universitárias públicas federais do país, também com o objetivo comparativo para observar como a EdUFSCar está inserida no cenário nacional. A tabela traz as dez maiores editoras universitárias públicas federais do país com base em uma lista concedida gentilmente pela ABEU³ e que considera o número de publicações no catálogo geral e no catálogo ativo informado pelas próprias filiadas.

Tabela 2. Média de livros publicados, por ano, nos últimos dez anos pelas maiores editoras universitárias públicas federais do país.

Posição na ABEU	Editoras	Média de livros publicados por ano ⁴	Número de funcionários	Regime autárquico
1	EDUFBA	115,1	45	Vinculada à reitoria
2	EDUFAL	70	8	Vinculada à reitoria
3	Editora UFMG	48,7	52	Vinculada à reitoria
4	Editora UnB	30	28	Vinculada à reitoria
5	EDUFRN	141	35	Vinculada à reitoria
6	Editora UFPEL	31	8	Vinculada à reitoria

1 Para cálculo da média de livros publicados por ano foram consideradas as publicações dos últimos dez anos.

2 O cálculo foi feito com relação aos últimos seis anos, pois a editora foi fundada em 2013.

3 A ABEU salienta que essas informações, coletadas em 2018, são fornecidas pelas próprias editoras filiadas e que, em alguns casos, pode não haver precisão dos dados.

4 Para cálculo da média de livros publicados por ano foram consideradas as publicações dos últimos dez anos.

7	EDUFSC	30	23	Vinculada à reitoria
8	EDUFMA	79	7	Vinculada à reitoria
9	Editora UFRJ	13,3	27	Vinculada ao Fórum de Ciência e Cultura
10	Editora UFRGS	42,9	26	Vinculada à Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica (PROCAD)
...				
16	EdUFSCar	21,3	17	Vinculada à BCo

Fonte: elaborada pelo autor com base em informações prestadas pelas editoras à ABEU.

Pode-se observar que, em um cenário nacional, a EdUFSCar também está bem distante das principais editoras universitárias federais, tanto em relação ao número de publicações existentes em seu catálogo quanto à média de livros produzidos nos últimos dez anos. Observa-se, também, que nenhuma das editoras listadas está vinculada à biblioteca de sua universidade.

Igualmente, é notória a diferença da quantidade de funcionários em cada uma dessas instituições, porém sua relação com o número de publicações não é sempre diretamente proporcional. Algumas editoras informaram que isso se deve ao fato de que elas terceirizam a parte de produção dos livros e até mesmo atuam em um sistema de coedição com outras editoras públicas ou particulares, fornecendo apenas a verba para o pagamento dos serviços de editoração e impressão.

Para se ter uma melhora em sua produção, antes de tudo, a empresa precisa conhecer seu ambiente organizacional, o que está acontecendo interna e externamente. Ela necessita também realizar um diagnóstico organizacional para obter informações da situação atual do empreendimento e, em seguida, elaborar estratégias futuras. Segundo Certo et al. (2005, p. 23-24), o diagnóstico organizacional tem como objetivo monitorar esse ambiente “para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”. Uma das ferramentas utilizadas na realização desse diagnóstico é a análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que mede as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças de um empreendimento. Segundo Kotler e Keller (2012), a análise SWOT observa os ambientes interno e externo empresarial com a finalidade de estabelecer metas, formular estratégias, elaborar programas e implementar mudanças dentro da missão específica do ramo no qual a entidade atua.

Considerada por Helms e Nixon (2010) como uma ferramenta-chave para lidar com situações estratégicas complexas, reduzindo a quantidade de informações para melhorar a tomada de decisões, a análise SWOT foi escolhida como ferramenta para realizar o diagnóstico estratégico da EdUFSCar.

1.2 Problema de pesquisa

A escolha da Editora da Universidade Federal de São Carlos – EdUFSCar – como ambiente a ser pesquisado se deve à importância da entidade da qual ela faz parte, no caso, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a qual, recentemente, obteve os seguintes destaques:

- décimo primeiro lugar no *ranking* das melhores universidades do país, divulgado pelo jornal *Folha de S.Paulo*, em 2018 (RUF, 2019);
- décimo quinto lugar no *ranking* das melhores instituições de ensino superior da América Latina, segundo a revista Times Higher Education (THE), em 2018 (UFSCar, 2019a);
- conceito máximo (nota 5) no Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação (MEC), em 2018 (UFSCar, 2019b).

Ao longo de sua jornada, a EdUFSCar tem estendido sua participação dentro e fora dos corredores da UFSCar, ganhando visibilidade e prestígio perante a comunidade e o público em geral. Reflexo disso é que, nesses 26 anos de publicações, as obras da EdUFSCar foram finalistas em diversas categorias dos concursos em que competiram, sendo a instituição laureada seis vezes com o Prêmio Jabuti (2007, 2010, 2011, 2013, 2014, 2016) e uma vez com o Prêmio ABEU (2017).

Ainda, ampliou sua estrutura física, em 2008, saindo de três salas pequenas e aglutinadas à sua livraria, para um departamento maior, onde cada setor ganhou um espaço, além da construção de um prédio anexo destinado ao estoque, no final de 2011.

Essas mudanças proporcionaram o aumento do número de funcionários e a criação do setor de eventos, para atender à necessidade da editora de se inserir de forma mais competitiva no mercado de livros, participando e organizando feiras, promovendo lançamentos e fomentando ações pela internet, como a criação de seu perfil nas redes sociais Facebook, Instagram e Twitter, para divulgar suas novas obras e as de editoras com as quais tem parceria.

No entanto, diante de numerosos desenvolvimentos, ampliações e conquistas, comparada com as tradicionais editoras universitárias públicas do Estado de São Paulo, EDUSP, FEU e Editora da UNICAMP, a EdUFSCar apresenta número de publicações ainda modesto e uma posição de destaque inferior à de suas congêneres.

Quando se expande essa comparação para um cenário nacional, ela também se encontra bem distante das principais editoras universitárias públicas federais, como a EDUFBA, a EDUFAL, a Editora UFMG, a Editora UnB e a EDUFRN, as cinco maiores, segundo a ABEU.

Desse modo, a presente pesquisa intenta realizar um mapeamento dos marcos históricos da EdUFSCar, desde sua fundação até os dias atuais, registrando sua evolução, pois se mostra importante conhecer sua história a fim de criar bases para uma análise contemporânea a apontar estratégias futuras.

Com a recuperação do histórico da EdUFSCar, será possível conhecer seu passado e, com isso, evitar a repetição de erros, oportunizando uma reflexão à luz dos acontecimentos anteriores para, no presente, fazer um diagnóstico da empresa e propor estratégias para seu futuro.

O diagnóstico organizacional visa identificar quais são seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo, a fim de analisar suas condições frente ao seu ambiente organizacional para saber o que ela precisa aproveitar e eliminar, delineando-se proposições para um futuro próximo.

Para isso, será utilizado o método de análise SWOT, uma das metodologias clássicas da administração para o diagnóstico organizacional.

Nesse viés, a pesquisa pretende responder às seguintes questões: **quais são os marcos históricos da EdUFSCar? À luz dos conhecimentos dos fatos passados, quais são seus desafios contemporâneos de gestão? Quais são os apontamentos para uma estratégia futura de gestão?**

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivos gerais

O presente trabalho procura sistematizar as características históricas da evolução das editoras universitárias no mundo e, mais detalhadamente, no Brasil. Esse mapeamento histórico ajuda a traçar paralelos convergentes entre suas histórias e a compreender a trama em torno do mercado de livros.

Associado a isso, esta pesquisa também tem como objetivo geral resgatar os marcos históricos da EdUFSCar, para que, à luz das experiências anteriores, seja realizado no presente um diagnóstico organizacional que permita analisar as condições da EdUFSCar frente ao seu ambiente organizacional, a fim de identificar suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo, com o intuito de obter informações que contribuam para a elaboração de apontamentos que servirão para estratégias futuras.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- recuperar, organizar e sistematizar os marcos históricos da EdUFSCar, no intuito de mostrar a evolução da editora, desde sua implementação, até os dias atuais;
- identificar os principais pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo na circunstância atual da EdUFSCar;
- diante dos resultados do item anterior e à luz dos acontecimentos passados, elencar as características que a EdUFSCar deve manter, quais deve eliminar, com quais deve se preocupar, em quais deve focar mais atenção e quais são fundamentais para aproveitar no momento.

1.4 Justificativa

O papel da editora universitária é primordial para tornar acessível ao público geral sua produção, antes restrita aos muros da entidade, tendo, para isso, que melhorar sua gestão e procurar criar um elo entre universidade e sociedade, visto que agora disputa espaço com as editoras comerciais na indústria do livro.

Essas últimas gozam de melhor reputação e visibilidade, por estarem no mercado há muitos anos e possuírem um catálogo com títulos e autores renomados, sem falar no aparato técnico (como escritórios em grandes capitais, especialistas nas áreas de editoração e *design* e um parque gráfico altamente tecnológico e profissional), no melhor acabamento de seus produtos e no apreço com seus autores, aspectos que proporcionam maior retorno financeiro a eles por seus direitos autorais.

A despeito disso, as editoras universitárias trabalham com o que há de mais precioso na formação histórica do ser humano, o conhecimento. Segundo Marques Neto (2003, p. 15):

Do meu ponto de vista, urge transformar nossas editoras em empresas culturais acadêmicas, não apenas para racionalizar e fortalecer suas atividades, mas porque temos um enorme capital criativo nas mãos, pleno da riqueza que a diversidade universitária tem condições de criar de uma maneira ímpar.

Ao pensar nessa riqueza de conteúdo é que se visualizou a necessidade de estudar a EdUFSCar, recuperar sua história e trazer à luz os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de seu ambiente organizacional na atualidade, a fim de obter um diagnóstico que identifique suas alavancas e as aproveite ao máximo, bem como que permita eliminar os problemas potencialmente nocivos para seu negócio.

Ademais, ao identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, este estudo visa: a) ajudar a EdUFSCar a melhor delinear sua estrutura interna e externa; b) criar uma rotina de reflexão estratégica dentro da editora; c) diagnosticar as áreas que precisam de maior atenção para que sejam aproveitadas ao máximo ou eliminadas; d) levantar dados para a elaboração de estratégias a médio e longo prazo, que possam contribuir para que a EdUFSCar, aos poucos, tenha uma posição sólida e relevante entre as editoras universitárias públicas do cenário nacional; e e) por fim, colaborar para que outras instituições, públicas ou privadas, desse segmento também possam realizar seus diagnósticos estratégicos, independentemente do método adotado, para melhorar as condições de seu ambiente organizacional.

Para finalizar, destaca-se o uso da análise SWOT para este estudo, um instrumento muito utilizado no contexto das organizações privadas e agora trazido para a circunstância de uma instituição pública de pequeno porte.

Criada na década de 1960 para analisar a fortuna das empresas norte-americanas, a análise SWOT logo ficou conhecida e se difundiu por causa da simplicidade de seu uso (HELMS; NIXON, 2010).

Em razão disso, tem sido uma ferramenta frequentemente utilizada por muitas empresas, inclusive pequenas e médias (tal qual a EdUFSCar para este estudo), a fim de obter um diagnóstico organizacional e elaborar estratégias para seu futuro.

Uma busca realizada no site dos periódicos da fundação CAPES (CAPES, 2019) apontou que, nos últimos dez anos, foram publicados 487 artigos contendo a palavra SWOT em seu título ou no assunto do trabalho, provando sua alta utilidade.

Portanto, este estudo se justifica pela contribuição acadêmica para o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, pois promove o resgate e o registro dos marcos históricos de uma editora universitária pública e, com base nos conhecimentos de seu passado, propõe o uso de uma ferramenta, criada inicialmente para analisar empresas privadas, para atuar no contexto de uma empresa pública, em busca de um diagnóstico atual dessa instituição, a fim de auxiliar na elaboração de estratégias e de servir de inspiração para outras entidades públicas ou privadas atuantes no mesmo ramo.

1.5 Estrutura do trabalho

A presente pesquisa é composta por 7 capítulos, descritos brevemente a seguir.

O Capítulo 1 introduz o tema das editoras universitárias e da EdUFSCar, além de apresentar a problemática que envolve o conteúdo de pesquisa escolhido, seguida dos objetivos do trabalho e das justificativas para sua realização.

O Capítulo 2 faz uma apresentação sobre o nascimento das editoras universitárias e, em seguida, apresenta um levantamento bibliográfico sobre as editoras universitárias no mundo, particularmente na França, Itália, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos e Argentina, analisando suas formações, suas estruturas de funcionamento e as dificuldades encontradas no mercado do livro acadêmico, fazendo um comparativo com a situação brasileira. Logo depois, apresenta-se uma revisão literária e contextualização sobre as editoras universitárias no Brasil, desde seu nascimento até a consolidação no mercado, passando por crises e embates com as editoras comerciais, políticas públicas, instituições que incentivaram a produção de livros no país e números comparativos sobre o mercado do livro nacional e da América Latina.

O Capítulo 3 faz uma breve revisão bibliográfica sobre administração estratégica e sua evolução, sobre o ambiente organizacional e seu diagnóstico, e sobre a análise SWOT, metodologia a ser empregada neste trabalho para o levantamento da situação atual da EdUFSCar. Nesta seção são explicadas as características da análise SWOT, o ambiente interno (força e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças), sua forma de execução, o posterior uso de seus resultados e sua importância nesta pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia aplicada no trabalho para a realização do levantamento dos marcos históricos da EdUFSCar e da análise SWOT.

O Capítulo 5 apresenta o histórico da EdUFSCar, de 1986 até os dias atuais, passando por sua fundação, estruturação, desenvolvimento, consolidação, conquistas, marcos e desafios dentro do negócio do livro.

O Capítulo 6 descreve a análise e discussão dos resultados do diagnóstico organizacional realizado na EdUFSCar.

O Capítulo 7 apresenta as considerações finais desta pesquisa.

Na sequência, são apresentadas todas as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho, bem como os apêndices, com os materiais aplicados durante a coleta de dados.

2. HISTÓRIA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS

O objetivo deste capítulo é, além de trazer um registro internacional da história da editoração universitária, destacar alguns pontos que essas instituições têm em comum com as nacionais para, em seguida, analisar a trajetória delas no Brasil, seu nascimento, desenvolvimento e consolidação, juntamente com um retrato numérico do mercado de livros.

2.1 O início da editoração universitária

Além de produzir uma obra, a definição do que é uma editora passa pelo desenvolvimento de um trabalho coletivo, que abrange um conjunto de ações, cuja finalidade é a edição.

Segundo o dicionário Houaiss (2004), *editar* significa “imprimir, publicar e colocar à venda a obra de um escritor, de um artista, fazer a publicação ou a reprodução de uma obra através de impressão”. Verdadeiramente, editar é um processo contínuo, que envolve aquilo que se quer publicar, o texto, com o suporte físico-virtual-documental em que repousarão essas informações: livros, revistas, jornais, catálogos, periódicos, boletins, folhetos, panfletos, publicações eletrônicas, enfim, uma infinidade de meios de informar e se comunicar com o leitor (BUFREM, 2015).

Nascidas dentro das instituições de ensino superior que as abrigavam, as mais antigas editoras universitárias do mundo são as inglesas Oxford, de 1478, e Cambridge, de 1521, as quais publicavam livros religiosos e de ensino, destinados, em um primeiro momento, a um público específico e erudito. Com o passar do tempo, essas finalidades foram se alterando, e o livro acabou se tornando popular, principalmente com o advento da primeira Revolução Industrial.

A crescente importância de Oxford e Cambridge dentro de suas universidades, aliada às suas evoluções técnicas, tornou-as competitivas, a ponto de incomodar as editoras particulares, tamanhos eram os benefícios proporcionados pela Coroa Britânica, como algumas exceções para publicar concedidas a ambas (SUTCLIFF, 1978) ou o direito de reprodução de qualquer livro (*omni modo libros*) concedido apenas à editora da Universidade de Cambridge, por decisão de Henrique VIII, em 1534 (BUFREM, 2015).

Em outros países, sobretudo europeus, as editoras universitárias também mostraram uma trajetória histórica que, em alguns casos, antecede o próprio renascimento, como será possível verificar a seguir.

2.2 Editoras universitárias estrangeiras – um registro internacional da história da editoração universitária

A editoração universitária possui mais de 500 anos de história e conta com uma trajetória que começa no Renascimento⁵, durante o século XV, na Inglaterra, e perdura até os dias atuais.

Assim, saindo do contexto nacional, esta seção ater-se-á ao cenário estrangeiro das editoras universitárias, buscando traçar um panorama e mostrar a situação desse segmento de negócio da indústria do livro em outros países, pois assim descortinar-se-á um quadro geral de como as editoras universitárias surgiram e sobreviveram durante os diversos momentos históricos e em distintos lugares do mundo.

A literatura utilizada para a elaboração deste capítulo foi coletada com base na obra *Livros e universidades* (2017), organizada por Marisa Midori Deaecto e Plínio Martins Filho, a qual reúne textos de representantes de diversas editoras universitárias do Brasil e do mundo, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Itália, Hungria, França, Espanha, Portugal e Argentina.

A partir desse texto-base, foram buscadas referências bibliográficas que complementassem a história e o panorama atual da editoração universitária nos seguintes países: Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, França, Itália e Argentina.

De modo geral e em comum, a escolha desses territórios deveu-se à literatura acessível e disponível de autores que escrevem sobre o assunto, tanto em português como em inglês e em espanhol.

Por fim, em particular, será possível visualizar a seguir como esses países contribuíram para o surgimento do livro e da imprensa e para a transformação da editoração universitária dentro desse ramo de negócio.

2.2.1 França – da igreja às universidades

Segundo Barbier (2017), o negócio do livro começou em território francês, no século XI, quando as obras começaram a migrar das mãos da Igreja e suas *scriptoria*⁶ e foram para as *universitas*, instituições formadas por mestres e alunos.

Esse foi um momento de transição em que as abadias foram lentamente perdendo o monopólio do livro.

5 Há registros de atividades precursoras a essa data.

6 Oficinas de cópia de livros.

Por volta de 1108 ocorreu a fundação da Universidade de Paris (conhecida como Sorbonne) e, mais tarde, seguiriam o mesmo caminho as Universidade de Montpellier (1289), Toulouse (1299) e Orléans (1306), centros de estudos que lutavam por um ensino laico e competiam com as escolas religiosas da época.

Conforme expressa Steinberg (2017), a história do livro impresso francês foi marcada, desde seu início, pelo mercado centralizado, entre Paris e Lyon, e pela elegância com que o produto era feito.

Durante esse período, século XIII, observa-se o surgimento daquilo que seria mais tarde o precursor das editoras universitárias.

De acordo com Barbier (2017), com o desenvolvimento das universidades, atividades como as de copistas, livreiros e impressores começaram a aumentar em razão da necessidade de se publicar manuais para os cursos.

A instituição de ensino, nesse momento, adquiriu o controle sobre a reprodução, distribuição e venda desses materiais, com destaque para o trabalho do *stationarius*⁷ e da *pecia*⁸, no então negócio do livro.

O controle sobre os “livreiros” ainda está apenas no início, mas adquirirá mais precisão no último quartel do século XIII (como mostra o regulamento de 1302). Em 1316, é estabelecida a distinção entre *librarius* e *stationarius*, e a universidade exerce jurisdição sobre o conjunto das profissões do livro – *librarii* (“livreiros”, aqueles que se limitam ao comércio do livro) e *stationarii*, copistas (escritores), iluministas, pergaminheiros, encadernadores etc.: seus membros pertencem à corporação, prestam juramento diante do reitor cuja procissão eles seguem e pagam um caução importante (BARBIER, 2017, p. 164).

Todo esse controle e a necessidade de se comprometer com o reitor, de acordo com Braut (2011), era para afastar um fantasma presente até os dias atuais: reproduções não autorizadas, as famosas “xerocadas” dos livros:

Depois, houve uma comissão de professores, chamada *petiarii*, com a tarefa de verificar se as *peciae* eram fiéis aos modelos oficiais, aos exemplares. A mesma comissão também tinha a tarefa de fixar o preço da transcrição e do aluguel, praticados pelos *stationarii*, ou os livreiros-editores nascidos nas universidades.

Dessa forma, a universidade recuperava o controle dos livros didáticos, controle que também era garantido, no plano jurídico, por diversas normas,

7 É um livreiro privilegiado e de confiança da universidade, a qual adquiriu a licença para poder reproduzir e comercializar uma obra (BARBIER, 2017).

8 Um exemplar é dividido em cadernos (*pecia*), e estes são enviados a diferentes escribas para serem copiados de forma paralela (BARBIER, 2017).

com o objetivo de inibir as iniciativas individuais não custeadas pelas universidades (BRAUT, 2011, p. 17, em livre tradução).

Em colaboração com esse movimento, tem-se, por volta de 1440, a criação das máquinas de impressão, por Gutenberg, as quais, além de impulsionar ainda mais a economia do livro, ajudaram na organização das bibliotecas universitárias. Contudo, ainda segundo Barbier (2017, p. 161), foi somente no início do século XIX que as universidades deixaram de publicar meras “listas de questões” ou “resumos das teses defendidas” para imprimir suas pesquisas originais. Conforme esse autor:

É também a partir desse momento que se abandona, na França, o latim para a redação da tese principal, abandono ratificado somente pelo decreto ministerial de 1903, o qual explica que a pesquisa não se concilia bem com “o emprego de uma língua antiga feita para outras ideias e para outro estado de civilização” (BARBIER, 2017, p. 161).

Ainda quanto ao século XV, Barbier (2017) destaca o pioneirismo e o profissionalismo dos estudantes universitários franceses, os quais ajudaram no desenvolvimento da impressão com caracteres móveis, o que alavancou a indústria do livro:

Portanto, as origens da tipografia parisiense estão ligadas diretamente à sociabilidade de um pequeno grupo de universitários, cujo papel ultrapassa, provavelmente, os limites da capital. [...] Como em todo processo de difusão de uma dada inovação técnica, o papel de micromilhares de inventores, de técnicos e de *savants* ou de intelectuais é absolutamente decisivo – e a universidade constitui o meio de origem dos novos profissionais do impresso (BARBIER, 2017, p. 166-167).

Tida como uma preocupação oficial da Sorbonne, a impressão foi introduzida na França por influência desse centro intelectual, o qual logo chamou a atenção da realeza. Até a metade do século XVI, Paris e Lyon eram os importantes centros de tipografia, impressão e publicação do país, os quais gradualmente foram também servindo aos objetivos da monarquia (STEINBERG, 2017).

Não é de surpreender que a competência exclusiva da impressão tenha sido um desafio aceito pelos professores universitários. Eles tiveram, nitidamente, ideias bem definidas sobre o tipo de livro que consideravam digno de ser publicado em prol do aprendizado e do ensino. A Sorbonne, a universidade mais antiga ao norte dos Alpes, liderava o caminho (STEINBERG, 2017, p. 59, em livre tradução).

Aos poucos, na França, ao longo dos séculos subsequentes, o ofício da impressão passou de uma exclusividade dos colégios jesuítas e das universidades para um assunto de importância da administração real.

Segundo Barbier (2017), a multiplicação das casas impressoras as levou a um processo de autonomia, já no século XV, organizando-se em corporações, as quais diminuam o vínculo com o campo universitário e aumentavam a interação com o governo real francês.

De acordo com Mollier (2017, p. 256), a partir do século XIX o mercado francês do livro começou a ser dominado por grandes grupos editoriais (Belin, Hachette, Delagrave, Armand Colin, Vuibert) que, paulatinamente, devido a seus ímpetos econômicos, acabaram por limitar as atividades das editoras universitárias a “manuais didáticos e obras que apenas em parte dizem respeito às escolas primárias (seis a onze anos) e secundárias (onze a dezoito anos)”.

Esse autor cita o grupo Hachette, fundado como editora em 1826, como uma das principais casas francesas de edição escolar e uma das detentoras do monopólio da área até os dias atuais, a qual acaba por colocar entraves no trabalho da editoração universitária, limitando sua atuação, incrivelmente com a colaboração do governo francês:

A necessidade de manter vínculos privilegiados com os altos funcionários do Ministério da Educação, com os inspetores-gerais que participam da elaboração de programas escolares definidos em escala nacional, explica em parte a existência do que os economistas chamam de “barreiras de entrada” num mercado de algum modo “reservado” aos que dispõem de meios para controlá-lo. Esse ambiente ao mesmo tempo histórico e econômico retardou o processo de constituição de empresas decididas a atender à totalidade do mercado do livro escolar e universitário, que só puderam aparecer depois de 1980 [...] (MOLLIER, 2017, p. 256).

No período entre 1830 e o início da Primeira Guerra Mundial, o responsável pelas publicações acadêmicas francesas, até mesmo as revistas científicas, segundo Mollier (2017), era o setor privado. Logo após esse período, em 1921, nasceram as Presses Universitaires de France (PUF)⁹, com o objetivo de tirar a França do atraso com relação ao universo editorial acadêmico, já que outros países, como Inglaterra, EUA e Alemanha, tinham uma longa experiência na divulgação de trabalhos científicos.

⁹ A PUF é uma instituição privada que surgiu no meio de um Estado nacionalista e centralizador, mas que permitiu o funcionamento de um empreendimento particular cujo objetivo é ter o monopólio do capital simbólico (MOLLIER, 2016).

Maurice Caullery, um dos fundadores da PUF, espelhou seu funcionamento nas grandes editoras anglo-saxônicas, Oxford e Cambridge, porém, no período entre guerras, a PUF encontrou dificuldades de entrar no mercado editorial universitário e fez mais publicações de livros comerciais.

Outro modelo muito importante de incentivo à produção editorial francesa foi a Caisse Nationale des Lettres, um órgão público fundado em 1945, posteriormente renomeado para Centre National du Livre (CNL), que subsidiou boa parte das editoras vigentes.

Conforme afirma Mollier (2017), por possuir grande verba advinda, principalmente, de taxas cobradas sobre vendas de fotocopiadoras, o CNL atraiu diversos autores e suas obras e, conseqüentemente, tornou o campo da edição universitária pouco atraente aos novos e antigos escritores, já que estes aproveitaram o “maná financeiro” para custear suas produções. Diante dessas atitudes, os autores se sentiram pouco encorajados em levar suas obras às editoras universitárias:

Como se vê, o paradoxo da França é ter sustentado continuamente o campo editorial, da criação do Service des Oeuvres Françaises à l'Étranger (Sofe), no Ministério dos Negócios Estrangeiros, em 1920, à do CNL, em 1945, e, ao mesmo tempo, reduzindo ao mínimo o campo de intervenção de autênticas editoras originárias das universidades (MOLLIER, 2017, p. 263).

As sucessivas reformas educacionais que, a partir da década de 1960, fizeram aumentar o número de universidades e de estudantes na França¹⁰ criaram também novas editoras ligadas a essas instituições, todavia sem recursos próprios e totalmente dependentes desses estabelecimentos de ensino.

De acordo com Mollier (2017, p. 264), os decretos governamentais de 1998 e de 2005 vetaram “aos órgãos públicos toda e qualquer intrusão no campo editorial concorrente”.

Assim, segundo esse mesmo autor, as editoras das universidades mais conhecidas da França, como Rennes, Septentrion, Limoges, Grenoble, Sorbonne, ENSSIB, ENS, EHESS e MSH, não têm como enfrentar os editores privados em virtude do protecionismo conquistado ao longo de várias décadas.

Mollier (2017, p. 267) conclui seu texto apontando certo fracasso das editoras universitárias francesas, já que restou a elas “limitar suas ambições ao perímetro que a edição privada estivesse disposta a lhes conceder”.

10 De 200 mil, em 1960, para 2,2 milhões, em 2000 (MOLLIER, 2017, p. 263).

No entanto, mesmo diante dessas críticas, Rodrigues (2017) defende a importância e o trabalho da editoração universitária no território francês, abordando a história da Presses Universitaires de Rennes (PUR), hoje tida como referência na área. Pertencente à Université Rennes 2, a PUR nasceu da vontade de professores universitários em publicar os resultados de suas pesquisas (PUR, 2019).

Segundo Rodrigues (2017), fundada em 1984, as atividades iniciais da PUR eram apenas simples impressões de trabalhos universitários internos ligados aos seus pesquisadores. Mediante um plano de desenvolvimento e profissionalização dos serviços e do pessoal da editora traçado pela direção, iniciou-se, na década de 1990, uma fase que teve como base três objetivos:

- Liberdade para editar e publicar os livros: com a criação de um comitê editorial representativo de todas as disciplinas da universidade.
- Acabamento primoroso dos livros: não apenas um capricho na forma, mas o conteúdo das obras teria que continuar íntegro e incontestável e também acessível ao público fora da universidade.
- Tornar os livros conhecidos e distribuí-los em todos os lugares: fazendo com que suas obras chegassem não somente aos especializados, mas também ao grande público, por meio de divulgação e disseminação das obras em livrarias.

Para Rodrigues (2017), o cumprimento desses três critérios foi o que fez a PUR dar um salto ascendente de qualidade e de produção na década seguinte, nos anos 2000, transformando-se em uma editora madura, com apenas 34 anos de existência, e em uma das mais importantes na esfera editorial francesa.

Para se ter uma ideia, a PUR passou de 11 obras novas publicadas, em 1991, para 264, em 2011 (RODRIGUES, 2017, p. 274). Ainda dentro desse período, a PUR buscou parcerias com outras universidades francesas e internacionais, fortaleceu e diversificou seu sistema de distribuição e criou seu próprio site.

Hoje, a PUR reúne 12 instituições, e um terço de suas publicações vem dessas universidades participantes, o restante provem de universidades estrangeiras. A PUR conta com sete funcionários públicos e 13 contratados, e suas obras são escolhidas por um comitê editorial que se reúne mensalmente com representantes da Universidade de Rennes 2. (TAQUET, 2017).

O desafio da PUR para a próxima década, ainda em curso, segundo Rodrigues (2017), está na adaptação dos livros para o formato digital, tentando combater uma crise da leitura,

principalmente no ambiente universitário, em que os estudantes buscam outras formas de referências culturais e aquisição do saber.

A preocupação com o negócio do livro na França é evidente, pois, segundo Sorel (2017, p. 292), trata-se da “primeira indústria de produtos culturais”, ficando à frente do cinema e da música, porém ela vem sofrendo abalos por causa da Amazon e de livrarias *on-line*, o que acaba por colocar em xeque o futuro de algumas profissões ligadas ao livro. Para a autora:

Editores, livreiros e bibliotecários devem se conhecer melhor a fim de manter uma colaboração mais estreita, porque uma grande separação entre as diferentes profissões do livro só pode prejudicar o próprio livro [...]. Com efeito, é essencial que os estudantes conheçam a evolução do lugar do livro na sociedade, as práticas de leitura das diversas categorias socioprofissionais, o papel do poder público e o dos mediadores do livro (SOREL, 2017, p. 290).

Essa autora ainda destaca que as três profissões relacionadas ao negócio do livro – biblioteca, livraria e edição – nasceram fora das universidades, por volta de 1820, e os cursos ligados ao ofício do livro, para formar esses profissionais, foram instituídos nas universidades francesas recentemente, a partir de 2002, já em meio a toda a revolução tecnológica e digital observada nessa área. Ou seja, há um descompasso grande de tempo entre o profissional da área formado pela necessidade do mercado e aquele diplomado por uma instituição de ensino.

Assim, perpassando pela história do livro na França, desde a transferência do conhecimento e da cultura da Igreja para as universidades, até a conquista de espaço das editoras universitárias, mediante liberdade na escolha dos assuntos a publicar, excelência no formato e no conteúdo e distribuição ao público externo às universidades, novos desafios se descortinaram na França e ainda se descortinam, como os relativos ao hábito da leitura e à disseminação de recursos tecnológicos, que hoje se apresentam como obstáculos hodiernos a serem enfrentados.

2.2.2 Itália – primazia das editoras comerciais até a associação das editoras universitárias

A relação entre ensino e o mundo editorial acontece na Itália, conforme referencia Barbieri (2017), desde o século XV, com destaque para as cidades de Pádua, Bolonha, Pávia e Veneza, esta última tida como a “capital italiana e europeia da edição humanística” (p. 64) e conhecida, nessa época, de acordo com Steinberg (2017), como a “Rainha do Adriático”, por ser a rota de todo o comércio no período renascentista.

A necessidade de se reproduzir a *lectio* (lição acadêmica), que é a ligação entre o docente e o discente no ambiente universitário, fortemente relacionado ao livro, tornou premente o nascimento da editora universitária e, com ela, todo o mercado relacionado ao negócio do livro.

Segundo Santoro (2017), o nascimento da editoria universitária italiana foi parecido com o da francesa, mediante atuação dos escribas, dos livreiros (*stationarius*) e do sistema de *pecia*, em que os exemplares (*exemplaria*) eram escolhidos por um tipo de conselho editorial (*petiarii*) para serem copiados e comercializados entre os estudantes.

Há registros dessas atividades já no século XII, nas cidades de Salerno, Bolonha e Pádua, período em que a economia começa a migrar de regiões agrícolas para os centros urbanos, e o ensino se transfere dos grandes mosteiros para novas escolas citadinas, as quais, paulatinamente, foram se transformando nas faculdades.

Segundo Braut (2011, p. 16), diferentemente dos ingleses, os italianos não organizaram suas próprias editoras universitárias, e sim delegaram essa tarefa diretamente às casas editoriais existentes.

Ao contrário das universidades inglesas, os centros acadêmicos italianos imediatamente se convenceram de que os estudos nas universidades e o trabalho ali realizado são de enorme importância para a sociedade e para a própria nação. No entanto, isso não implica um interesse por parte das universidades em administrar a maneira pela qual esse saber e conhecimento são disseminados externamente (BRAUT, 2011, p. 17, em livre tradução).

Santoro (2017, p. 97), concentrando seus estudos na região sul da Itália, destaca a cidade de Nápoles como o lugar de difusão dos primeiros textos reproduzidos mecanicamente, por volta de 1470, “destinados à formação escolar-universitária”, o que incluía livros com temáticas voltadas para a medicina, o direito, a teologia e os textos clássicos.

Após Veneza dominar o mundo das publicações editoriais, hoje, conforme Barbieri (2017), a maior parte desse setor se concentra na região norte da Itália, sendo Milão sua “capital nacional”.

Santoro (2017) corrobora o argumento de Barbieri, ao revelar essa desproporção entre as regiões norte, centro e sul, ocorrida a partir da unificação italiana (*Risorgimento*), em que a maioria das empresas se concentrou na parte setentrional do país. O autor aponta que um dos motivos para o desenvolvimento das editoras universitárias na Itália foram as reformas educacionais que vinham acontecendo desde o período da Reunificação Italiana (segunda metade do século XIX), culminando com a de 1969, que liberalizou o acesso ao ensino universitário.

Para o mercado do livro, essas reformas levaram ao:

[...] desenvolvimento das estruturas escolares, ao incremento da alfabetização e à crescente matrícula nos cursos universitários, já que esse panorama, vinculado compreensivelmente às lógicas do mercado livreiro que se caracterizam, com o passar das décadas, pela progressiva concentração das marcas e pelo predomínio das grandes empresas [...], exige o empenho estratégico não apenas das editoras de livros escolares, em grande ascensão pelo menos até os últimos anos, mas também dos produtores dos chamados “livros de cultura”, que encontram ótima aceitação justamente entre os universitários (SANTORO, 2017, p. 102).

No entanto, para Barbieri (2017), as editoras universitárias não são homogêneas; há diferentes comportamentos que são caracterizados pelas diversas realidades de cada uma, perceptíveis em suas gestões administrativas, como linhas editoriais, produtos e serviços prestados, composição de sua diretoria, conselho e equipe administrativa, entre outros aspectos. Dessa forma, uma comparação com suas congêneres de outros países é algo complexo de se elaborar, embora Barbieri (2017) faça uma classificação das editoras universitárias italianas:

- Editoras estritamente universitárias: são aquelas que pertencem às suas instituições de ensino superior, trabalham exclusivamente para elas e dependem totalmente delas para seu funcionamento.
- Editoras acadêmicas: são editoras comerciais, mas que também atendem ao público universitário. São totalmente autônomas das universidades e geralmente possuem um catálogo específico: artes, pedagogia, medicina, economia, direito, engenharia, etc.
- Editoras de cultura: são editoras comerciais tradicionais, cujas publicações servem para estudo e pesquisa nas universidades. Geralmente atuam no campo das ciências humanas, e seu papel é de complementar uma produção acadêmica diminuta.

Segundo Ventura e Guerrini (2009), a editoração universitária italiana é um fenômeno recente, que foi aparecer na década de 1990. Antes disso, quem cumpria o papel de publicar livros de ensino e pesquisa das universidades eram as editoras comerciais, as quais estavam mais consolidadas no mercado.

Conforme Braut (2011, p. 7), a situação começou a mudar no final do século XX, por causa de dois fatores: o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias e o aumento dos preços para as bibliotecas, que são as principais compradoras de produções universitárias.

E aqui estão as razões que levaram ao nascimento da editora universitária na Itália: as novas tecnologias que permitem que as universidades lidem, mesmo com fundos modestos, com a produção editorial - uma produção que, de uma maneira simples, também pode ser esteticamente válida, permitindo que as editoras se coloquem (ou pelo menos tentem) no mercado; a segunda razão, não menos importante, é a disposição das universidades para resolver a situação das bibliotecas universitárias, forçadas a pagar por publicações escritas pelos próprios professores da universidade: fundando suas próprias editoras, as universidades não serão mais obrigadas a ceder os resultados de suas pesquisas para editores comerciais e bibliotecas não terão mais que pagar para acessá-los (BRAUT, 2011, p. 20-21).

Na Itália, segundo Barbieri (2017), a atual preocupação das editoras universitárias está ligada principalmente à distribuição dos livros e à diminuição de livrarias no território italiano.

Para esse autor, o nicho de atuação das editoras é limitado, constituído, em sua visão, por docentes, estudantes e ex-alunos. Como observa o autor:

É compreensível que essa área de usuários seja, de um lado, extremamente fragmentada e, de outro, facilmente tendente à saturação, pelo que, salvo no caso de publicações (mesmo que específicas) de adoção e de circulação nacionais, em todos os outros casos poderá haver uma única perspectiva: a venda anual bastante limitada (BARBIERI, 2017, p. 66).

Assim como no Brasil, aconteceu na Itália uma iniciativa para tornar expressiva a produção acadêmica e dar-lhe visibilidade, em uma ação compartilhada entre as editoras. Dessa forma surgiu, em 2009¹¹, uma associação de editoras universitárias chamada University Press Italiane (UPI), cujos objetivos principais “são a divulgação de publicações de qualidade vinculadas aos resultados da pesquisa e do ensino, com o propósito de contribuir para a disseminação do conhecimento, tanto nacional como internacional, dos resultados da pesquisa científica” (UPI, 2018).

Segundo Barbieri (2017), essa união é extremamente importante para o grupo, em virtude da qualidade do conteúdo que possuem e das possibilidades de compartilhar experiências, despesas e, o principal, de terem suporte para a distribuição de seus livros dentro e fora do território italiano. Contudo, a UPI ainda é um grupo pequeno, com 16 associados, a maioria da região norte da Itália.

Atualmente, passada a crise financeira de 2008, o setor editorial universitário italiano ainda sofre seus reflexos, o que ocasionou cortes de verbas públicas e, conseqüentemente, diminuição do número de publicações.

11 Sua criação aconteceu bem tarde, se for considerado que, no Brasil, a criação da ABEU ocorreu em 1987.

Barbieri (2017, p. 67-68) traça um quadro da tipologia das editoras universitárias italianas:

- a) são de pequenas ou médias dimensões;
- b) estão concentradas na Itália Setentrional;
- c) estão ligadas fortemente a uma universidade específica;
- d) são especializadas em determinado campo de interesse; e
- e) estão habituadas a fazer tiragens inferiores a mil exemplares.

Com exceção do item b, encontra-se nesses tópicos descritos por Barbieri (2017) uma total semelhança contemporânea da situação italiana com a brasileira. Além disso, o autor aponta atualmente a utilização de “soluções editoriais econômicas” que implicam a diminuição da qualidade do material. No entanto, esse autor é capaz de reconhecer a importância do livro universitário, mesmo diante da proliferação do formato digital e da impressão sob demanda:

Apesar dessa diminuição qualitativa, assim como quantitativa, do produto tipográfico, comumente o livro acadêmico continua podendo gerar um sistema de reconhecimento sócio e econômico capaz, em sua totalidade, de influenciar e de modificar a vida de indivíduos singulares, de grupos de pessoas e até mesmo de instituições, criando um “capital simbólico” de grande valor (BARBIERI, 2017, p. 69).

Segundo Santoro (2017, p. 103), a relação entre as editoras universitárias e as comerciais na Itália, assim como no Brasil, é movida ora por tensões, ora por cooperações, em um mercado em que as primeiras ainda não conseguiram se firmar, e as segundas têm quase o total monopólio.

Para esse autor, cabe à editora universitária pública explorar um nicho que não é aspirado pelas comerciais, porém se trata de um zona ínfima, de apostilas, monografias, artigos e livros específicos, dirigidos a um público particular, com “razoáveis perspectivas de lucro” (SANTORO, 2017, p. 104).

Todavia, além dessas atribuições, Santoro (2017) ainda ressalta novos desafios que a editoração universitária italiana precisará ponderar, como a interferência externa de autoridades em seus produtos (o que pode intervir na qualidade da obra), já que há o uso de dinheiro público¹² nas impressões das editoras universitárias, além de questões políticas que tendem a favorecer as editoras particulares.

12 As editoras comerciais exigiam apoio financeiro das universidades, seja na compra de determinada quantidade de exemplares ou com dinheiro para impressão. Esse fato também colabora para o nascimento das editoras universitárias que, com independência, podem gerir os recursos públicos (SANTORO, 2017).

Para Braut (2011, p. 8), a imprensa universitária italiana precisa explorar as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias, mesmo que a produção seja modesta, de forma que ela possa, ainda sim, colocar-se no mercado e permitir sua reaproximação com a pesquisa científica, a qual ainda é altamente explorada pelas editoras comerciais.

Nesse sentido, na Itália, visualiza-se a força das editoras comerciais, até mesmo com o uso de sua estrutura para a publicação de conteúdos acadêmicos. Nesse cenário, a saída encontrada para o fortalecimento das editoras universitárias foi a associação entre elas, na busca por distribuição das obras, caminho ainda a ser trilhado. Cabe também a observação do quão próximas estão as realidades italiana e brasileira, principalmente no que concerne à relação intricada com editoras comerciais, o baixo orçamento, a estrutura modesta, as baixas tiragens e o público demasiadamente específico.

2.2.3 Alemanha – o berço da tipografia

A Alemanha é o berço da tipografia e seu inventor¹³ foi Johannes Gutenberg. Foi lá que nasceu a impressão em tipos móveis, por volta de 1440, e os livros abandonaram o sistema de *pecia*, técnica de cópia de textos à mão, para a utilização de placas de madeira e um sistema manual em que dois ou mais impressores imprimiam um lado da página de cada vez, em uma prensa (PORTER, 1993, p. 216).

No entanto, de acordo com Braut (2011, p. 17), apesar da invenção da imprensa com tipos móveis, o sistema de *pecia* ainda continuou por um tempo, principalmente porque, no começo, os livros impressos eram caros e muitos dos materiais das universidades naquele período eram folhetos simples.

Segundo Steinberg (2017), durante os 100 primeiros anos que se seguiram ao invento de Gutenberg, Nuremberg foi a principal cidade alemã relacionada ao trabalho de impressão. Tal fato se deveu à sua política liberal, que a fez alcançar a posição de centro comercial europeu da época, o que acabou atraindo várias indústrias, além de comerciantes e banqueiros. Para se ter ideia da importância econômica do novo ofício que começava, um impressor chamado Anton Koberger (1445-1513) teve 24 impressas e empregou cerca de 100 profissionais ligados ao ramo.

13 Segundo Bringhurst (2005), a impressão com tipos móveis foi inventada na China, por volta de 1040, por um sábio engenheiro chamado Bí Sheng. Essa tecnologia teria chegado à Europa em 1450, onde encontrou terreno fértil para prosperar.

Rautenberg (2017) cita que, logo após a invenção de Gutenberg, apareceram na Alemanha casas publicadoras que imprimiam de tudo um pouco, mas nenhuma especializada em publicações científicas. Tal mudança ocorreu apenas na segunda metade do século XIX, quando surgiu a “editora de faculdade ou universitária”:

Esse tipo de editor adequava a orientação de seu programa ao perfil da universidade ou aos interesses das instituições científicas, dentro da cidade universitária onde estava localizado [...] a proximidade com a universidade moldava o programa. A casa publicadora era administrada como um negócio comercial, independente (RAUTENBERG, 2017, p. 52).

Braut (2011) relata o impacto que foi a criação da tipografia na vida universitária:

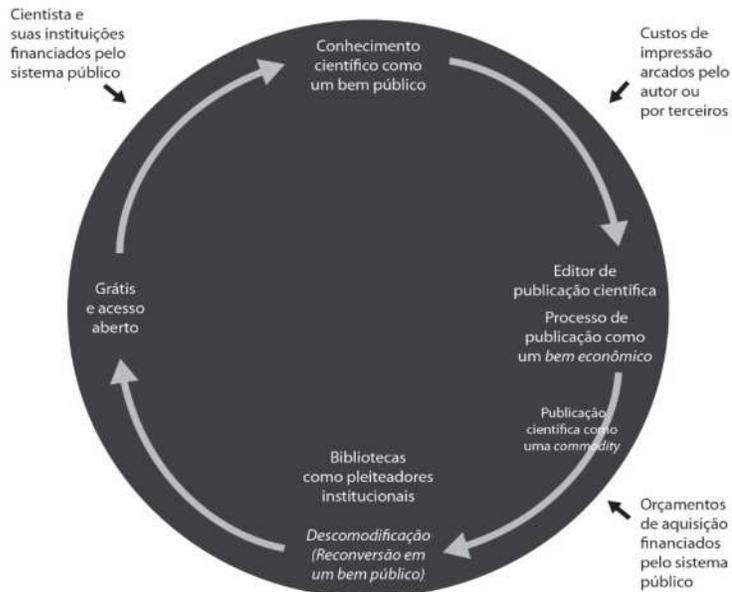
Imediatamente, os tipógrafos entendem a importância do mercado universitário, um mercado muito grande, com uma demanda contínua, que exige produtos esteticamente simples. A imprensa parece ser a resposta para muitas das alegações do mercado universitário: todos os mesmos exemplares, produzidos rapidamente e em um grande número de cópias – essas são as características que fazem a impressão suplantar os manuscritos (BRAUT, 2011, p. 18, em livre tradução).

Segundo Rautenberg (2017), a editoração universitária teria surgido como um apêndice da sociedade científica alemã, para divulgar seus avanços. Juntamente com as bibliotecas, a editora universitária e a comunidade científica fazem parte de um sistema fechado, em que transita todo o conhecimento acadêmico:

A casa publicadora sustenta a comunicação científica mediante a produção profissional de livros, revistas e outras mídias e a venda direta de seu produto ao consumidor final e às bibliotecas, ou sua venda por intermédio das distribuidoras. Como um sistema econômico, a editora ganha dinheiro: converte o conteúdo intelectual dos produtores de ciência, o valor imaterial, em bem econômico (RAUTENBERG, 2017, p. 51).

Para exemplificar esse circuito, Rautenberg (2017) elaborou a seguinte figura:

Figura 1. Ciclo da comunicação científica.



Fonte: Rautenberg (2017, p. 57).

Na figura, a autora demonstra como acontecia na Alemanha a transformação de um bem intelectual em um bem econômico/comercial e, por fim, em bem público durante grande parte do século XX. Fica evidente, nesse esquema, o papel secundário da editora universitária, já que são os pesquisadores que detêm o recurso financeiro e o conhecimento científico e decidem onde os vão colocar. Braut (2011) corrobora essa ideia da autora e complementa:

As universidades deixam imediatamente o circuito de produção do livro, pois as gráficas exigem pessoal e disponibilidade financeira, e as universidades não podem dispor de nenhum, tendo perdido muitos de seus privilégios e grande parte de sua autonomia (BRAUT, 2011, p. 18, em livre tradução).

Por não serem consideradas um componente integrante das instituições de ensino superior, Rautenberg (2017) afirma que as editoras universitárias alemãs não tiveram um pleno desenvolvimento e, hoje, boa parcela da produção científica tem ficado nas mãos das editoras comerciais. Isso se deve ao fato de que, no final do século XIX, o governo alemão fez fortes investimentos na universidade, por meio de reformas, e em seus institutos de pesquisa, fortalecendo grupos de cientistas que fizeram da engenharia, física, química, biologia e medicina suas principais disciplinas de destaque. A partir disso, gerou-se uma onda de publicações que favoreceu substancialmente as editoras comerciais, as quais souberam

aproveitar a situação e dar margem a publicações de jornais, periódicos e coleções de livros. Esse período foi até a década de 1920, no começo da ditadura nazista.

Na atualidade, Rautenberg (2017) vê a revolução digital como um inimigo da editora universitária e um grande obstáculo capaz de abalar ou até romper aquele ciclo da comunicação científica, em razão das possibilidades de distribuição e livre acesso que ela traz para o negócio do livro.

O texto de Degkwitz (2017) corrobora a opinião de Rautenberg, quando afirma:

Esse processo também está mudando a divulgação do conhecimento. Os formatos de publicação baseados em texto tornaram-se menos importantes para divulgar os resultados de pesquisa. Nos últimos anos, estão crescendo os meios de comunicação e as publicações de campos de dados. A nova mídia inclui – de uma maneira muito mais ampliada do que os formatos impressos – a possibilidade de enriquecer publicações com *data sets* para conectar e processar, por meio de diferentes aplicativos e ferramentas, os resultados de pesquisa publicados: as futuras publicações são publicações aprimoradas! (DEGKWITZ, 2017, p. 132).

Degkwitz (2017, p. 133) utiliza o termo “comunicação em monocanal” para falar das publicações impressas do meio acadêmico e determinar seu fim, diante do potencial que se abriu por causa dos novos meios digitais, empregando agora o termo “comunicação de todos com todos”, que amplia os canais de comunicação e divulgação dos materiais por causa da internet. Porém, a autora ressalta ser preciso que as instituições de ensino superior pensem no futuro desses materiais, tanto do lado técnico como do valor de seu conteúdo, sendo necessário pensar em um “novo papel” para o livro.

A Alemanha, berço da tipografia, atraiu indústrias e recursos para o país a partir dessa técnica, fortaleceu suas universidades e promoveu cientistas e pesquisadores a produtores de conhecimento e pesquisa, os quais tinham autonomia para escolher publicar seus trabalhos nas editoras comerciais. Nesse cenário, as editoras universitárias não se desenvolveram substancialmente e hoje têm como desafio pensar um novo sentido para o livro, diante das novas tecnologias.

2.2.4 Inglaterra – difusora de conhecimento e saber

Segundo Ventura e Guerrini (2009), o fenômeno da editoração universitária é característico do mundo anglo-saxão. Com um perfil de difundir conhecimento e saber, essa imprensa se desenvolveu na Inglaterra, primeiramente, na Universidade de Oxford, em 1478,

com a publicação interna de um texto a respeito de um comentário sobre um excerto religioso, o Credo dos Apóstolos. Em seguida, segundo Sutcliff (1978), foram publicados mais 17 livros entre os anos de 1478 e 1486.

Oficialmente, a primeira editora universitária foi estabelecida na Universidade de Cambridge, em 1521, e, graças a um decreto real emitido pelo rei Henrique VIII, em 1534, ela teve permissão para imprimir qualquer livro (SUTCLIFF, 1978).

Outros exemplos de editoras antigas na Inglaterra são a Liverpool University Press (1899), a Manchester University Press (1904) e a Edinburgh University Press (1940) (LOCKETT; SPEICHER, 2016).

Para os ingleses, esse elo universidade-editora era fundamental para fazer escoar a produção acadêmica até a população fora da instituição, em uma atitude de tornar as obras acessíveis a um público maior que o da instituição de ensino superior. Já as editoras universitárias norte-americanas, em comparação, embora não visassem ao lucro no início, também compartilhavam da visão dos ingleses de difusão do conhecimento, aproveitando um espaço não explorado pelas editoras comerciais.

Nas palavras de Daniel Coit Gilman (apud LOCKETT; SPEICHER, 2016, p. 320), “É um dos deveres mais nobres de uma universidade avançar o conhecimento e difundi-lo não apenas entre aqueles que podem assistir às palestras diárias, mas sim em toda a parte.”

Contudo, os americanos primavam mais pela qualidade do produto, destacando-se não somente por seu conteúdo, mas também pelo *design* gráfico, os chamados *handcover books*, algo bem semelhante, nesse quesito, às editoras universitárias francesas.

Mesmo assim, tratando-se de política editorial, a maioria das editoras norte-americanas adota um regime que é desvinculado daqueles da universidade. “Não há compromisso, nesse caso, entre a política da editora e o planejamento da universidade” (BUFREM, 2015, p. 228).

Voltando à história inglesa, atualmente Oxford e Cambridge continuam em atividade e são, segundo Braut (2011), muito mais do que editoras, são empresas consolidadas no mercado editorial, produzindo materiais valiosos e de grande prestígio, os quais colaboram para a difusão científica e cultural de suas pesquisas.

Conforme o autor (2011, p. 15), tanto Cambridge como Oxford procuraram imediatamente se expandir para além do território britânico, aproveitando-se da extensa rede comercial da coroa inglesa para distribuir suas publicações em todo o mundo.

A Oxford fundou um escritório em Nova York, em 1896, para aproveitar ao máximo o mercado potencial dos EUA, enquanto Cambridge criou uma parceria com a Macmillan, editora voltada para assuntos educacionais. Nos dois casos, essas iniciativas deram origem a empresas

independentes e levaram essas editoras a terem escritórios em território norte-americano (BRAUT, 2011, p. 15).

Mesmo com crises financeiras que começaram a aparecer no final da década de 1970, Cambridge e Oxford mantiveram suas lideranças diversificando suas atividades para além do universo acadêmico, com temáticas como comércio, ensino da língua inglesa, publicações educacionais e os livros clássicos da cultura britânica. Editoras universitárias menores, dedicadas exclusivamente ao mundo acadêmico, não resistiram e fecharam as portas. Isso pode ser observado com frequência a partir da década de 1990 (LOCKETT; SPEICHER, 2016).

Na Inglaterra, segundo Brown (2017, p. 369), o modelo adotado nas mais tradicionais editoras universitárias – Oxford e Cambridge – é semelhante ao brasileiro, em que há um conselho editorial formado por professores da instituição que escolhem quais livros serão publicados, depois de “rigoroso processo de parecer crítico desinteressado e anônimo, destinado a garantir que todos os livros são da mais alta qualidade acadêmica”.

No entanto, conforme esse mesmo autor, ocorre no Reino Unido, a cada cinco anos, uma pesquisa, auditada pelo governo, chamada *Research Excellence Framework (REF)*¹⁴, em que a verba pública designada às universidades é definida pelo total de publicações bem conceituadas produzidas por essas instituições durante o período em questão. Altamente polêmico por transformar a produção acadêmica em negócio e questionar o valor da importância dos materiais impressos, esse programa, por outro lado, não deixa de ser significativo para manter ativas as atividades nas imprensas universitárias.

Segundo Braut (2011, p. 16), as editoras universitárias, tanto inglesas como norte-americanas, podem contar com uma tradição histórica e, portanto, com a confiança (e o financiamento) não apenas do governo, mas também de empresas privadas e benfeitores.

As universidades a que pertencem e as quais representam estão entre as melhores do mundo e possuem o mais alto prestígio acadêmico, científico e social, reputação essa que é refletida na editora universitária e envolve autores publicando obras de alta qualidade e atingindo grande número de leitores.

A partir de 2015, observa-se na Inglaterra o retorno de algumas editoras universitárias à atividade. Esse movimento tem por base as novas tecnologias digitais que permitem a publicação de materiais via Open Access¹⁵, além de prestação de serviços como hospedagem

14 A primeira pesquisa foi feita em 2014; a próxima será em 2021 (REF, 2018).

15 É uma forma de publicar trabalhos acadêmicos, artigos de revistas científicos e relatórios técnicos e disponibilizá-los *on-line* para qualquer pessoa, sem custos. A ideia é que esses materiais possam ser lidos e inspirem outros pesquisadores a desenvolver pesquisas a partir de tais conteúdos.

de periódicos, serviços de publicação completos para monografias e periódicos e comissão de serviços editoriais, *marketing* e vendas impressas (LOCKETT; SPEICHER, 2016).

Assim, na Inglaterra, verifica-se a força do conhecimento lá produzido, de forma que as editoras universitárias publicam obras relevantes, inteligentemente levadas a vários locais do mundo, assegurando o prestígio de suas instituições. Novas tecnologias têm permitido o ressurgimento de editoras universitárias que, embora com temas e público bem específicos, mostram sua importância na difusão do conhecimento.

2.2.5 Estados Unidos – o conhecimento e o mercado editorial

Nos Estados Unidos, assim como no Brasil, o nascimento da editora universitária está relacionado à fundação da própria universidade, com destaque para as mais antigas: a Cornell University, cuja editora nasceu em 1869, e a Johns Hopkins University, cuja editora nasceu em 1878 e continua em atividade até hoje, apesar das crises do mercado editorial e dos problemas financeiros dessa instituição (JAGODZINSKI, 2008).

As maiores e mais famosas foram criadas pouco tempo depois: a University of Chicago Press, em 1891, e a Yale University Press, em 1908 (BARTLETT et al., 2009).

Com a expansão do ensino universitário nos séculos XIX e XX, cresceu também o número de editoras ligadas às instituições superiores de ensino. Segundo Jagodzinski (2008), em 1919 eram 13 estabelecimentos e, em 1939, 61.

Em seu site, a Association of American University Presses (AAUP) descreve que, de 1920 a 1970, a taxa de crescimento do número de editoras universitárias foi de uma por ano, mas no período da Guerra Fria, exatamente entre 1970 e 1974, essa taxa duplicou, graças à política de financiamento do ensino superior:

O período de crescimento foi homenageado pelo presidente Jimmy Carter: no verão de 1978, ele proclamou a Semana da Editora Universitária, “em reconhecimento ao impacto, tanto aqui quanto no exterior, da American University Presses sobre cultura e erudição” (AAUP, 2018, em livre tradução).

Criada em 1935, a Association of American University Presses, segundo Callaway (2017, p. 348), é um grupo com as mesmas finalidades da ABEU, aqui no Brasil, de formar um coletivo de editoras universitárias com o propósito de “apoio e cooperação assim como dedicação ao objetivo comum de disseminar o pensamento acadêmico”. Sem fins lucrativos, a AAUP conta com integrantes voluntários em seus comitês e forças-tarefa e possui um estatuto

que conduz a admissão de novos membros e a seleção dos diretores. Em 1949, um relatório publicado pela própria AAUP recebeu grande atenção porque estabelecia as editoras universitárias como uma nova instituição social americana (AAUP, 2018).

De acordo com seu site (AAUP, 2018), a AAUP tem mais de 140 membros espalhados pelos Estados Unidos e por todo o mundo, em países como Japão, China, Canadá, Porto Rico, Jamaica, Egito, África do Sul, Holanda, Alemanha, Inglaterra, Irlanda, Hungria, Bélgica, Austrália e Nova Zelândia.

Com isso, nota-se que as publicações da AAUP cobrem um conjunto bem amplo de áreas do conhecimento, com “trabalhos de mérito acadêmico, intelectual, ou criativo” e que são traduzidos em várias línguas (CALLAWAY, 2017, p. 349).

Para Jagodzinski (2008), a criação da AAUP marcou o começo da profissionalização da imprensa universitária, normatizando a criação de conselhos editoriais e a revisão dos manuscritos por pares.

Segundo Braut (2011, p. 15), nos Estados Unidos os sistemas de pesquisa e divulgação das universidades (laboratórios, projetos acadêmicos e até mesmo as editoras universitárias) sempre foram fortemente influenciados pelas políticas de financiamento do governo. Com o início da Guerra Fria, por exemplo, iniciou-se um período de forte desenvolvimento para a editoração universitária norte-americana: a corrida espacial e, mais especificamente, a rivalidade científica entre os EUA e a União Soviética, necessitando de novas e contínuas descobertas e meios para divulgá-las.

Nesse período, o governo norte-americano destinou fundos para instituições que pudessem ajudá-lo a vencer o confronto nessa frente e equipou as universidades com novos laboratórios, iniciando novas pesquisas e fortalecendo as ferramentas para criar e disseminar o conhecimento que já possuía, o que incluiu a editora universitária.

Contudo, de acordo com Braut (2011), a situação começou a mudar a partir de um evento histórico:

Em 1969, quando Armstrong põe os pés no solo lunar, esse anseio por conhecimento diminui drasticamente e as políticas governamentais mudam sua atenção para outros lugares. Começa um período difícil, em que as faculdades devem recorrer a associações privadas e benfeitores individuais para evitar afundar (BRAUT, 2011, p. 15).

Aquele “boom” de crescimento da editoração universitária norte-americana observado no início da década de 1970 não foi sustentado até o final do milênio. O site da AAUP (2018)

cita, inicialmente, o fim do financiamento para projetos governamentais como a corrida espacial e a Guerra do Vietnã.

De acordo com Jagodzinski (2008), o último quarto do século XX foi marcado pela entrada massiva de editoras comerciais no mercado acadêmico. Ao invés de publicar pela editora de sua instituição, os cientistas acadêmicos encontraram um ambiente favorável e vantajoso no setor comercial, pronto para atender suas necessidades. Apesar disso, o número de editoras permaneceu estável, sua evolução foi constante e seus produtos tiveram grande variedade (AAUP, 2018).

Outro fato que abalou a estrutura das editoras universitárias norte-americanas, conforme Jagodzinski (2008), entre as décadas de 1970 e 1990, foi o surgimento de grandes conglomerados como CBS, RCA, Time-Warner, Disney e AOL, que engoliram editoras independentes, em um projeto de “integração vertical” de várias mídias, com o intuito de aumentar a lucratividade. Por causa disso, as pequenas casas editoriais, as quais antes podiam se aventurar publicando obras de menos relevo, tiveram que deixar esse mercado em aberto, criando uma oportunidade para as editoras universitárias. Contudo, estas, com suas tiragens baixas, não podiam arriscar a comprometer suas funções, em um empreendimento temerário, e fechar as portas.

O trabalho mais significativo das editoras universitárias, no entanto, está no compromisso de produzir publicações acadêmicas importantes. Trabalhos monumentais como o Dictionary of American Regional English (Harvard), os Papers of Thomas Jefferson (Virgínia), o Oxford English Dictionary (Oxford), o Middle English Dictionary (Michigan) e The Dictionary of Canadian Biography (Toronto) são obras específicas e comercialmente muito arriscadas para serem realizadas pelas prensas comerciais. Se as editoras universitárias não fossem com essa responsabilidade por essas contribuições à cultura educacional, é improvável que qualquer outra entidade de publicação o fizesse (JAGODZINSKI, 2008, p. 11, em livre tradução).

De acordo com a AAUP (2018):

À medida que os editores comerciais se afastam cada vez mais dos livros que são considerados improváveis de gerar muito dinheiro, as editoras universitárias encontraram novos campos para publicar e novos públicos para seus livros. Como as editoras universitárias estão localizadas em todo o país, elas também são especializadas em publicar livros sobre a cultura e a história de diferentes partes da América que atraem menos atenção das casas comerciais (AAUP, 2018, em livre tradução).

Segundo Donatich (2017), as editoras universitárias americanas passaram por outra crise na década de 2000. Segundo esse autor:

A retração nos orçamentos das bibliotecas, a especialização contínua e a profissionalização de disciplinas acadêmicas reduziram os leitores de monografias acadêmicas. Os custos de produção aumentaram; os livros usados reduziram as vendas de catálogo de fundo. A compilação das matérias de cursos desmonta o mercado de adoção dos livros de texto. Um estudo interno provou que perdemos em média dez mil dólares por título publicado. Dependemos cada vez mais dos subsídios externos de autores e instituições (DONATICH, 2017, p. 126).

Atualmente, o problema está na relação do livro físico com o digital. Na terra onde nasceram o Nook, o Kindle e o iPad, famosos e populares *gadgets* de armazenamento e leitura de publicações digitais, Donatich (2017) aponta fortes indícios do domínio do livro virtual, entre eles a facilidade de divulgação, compra e distribuição *on-line*, rapidez nas correções de erros, nas atualizações e nas pesquisas de um conteúdo, portabilidade e agilidade no manuseio por meio de aparelhos, entre outros. Contudo, o mesmo autor não acredita em um cenário sem livros, e sim em um futuro em que o material impresso agregue suas melhores características com as do cibernético:

E se os editores de livros e os fornecedores de conteúdo digital seguirem os conselhos uns dos outros, o casamento deve funcionar. Os editores encomendarão, selecionarão, editarão, farão análise crítica, o *design* e publicarão novos livros (tanto na forma impressa, quanto na eletrônica). Quanto melhor forem os livros e quanto mais criativa sua distribuição, mais saudável será a editora universitária. E o livro é um objeto vigoroso; sobreviveu a enchentes e ao fogo, à Inquisição espanhola, até mesmo ao Serviço Postal dos Estados Unidos. Mesmo que a internet quisesse acabar com ele, teria de penar um bocado (DONATICH, 2017, p. 128).

De acordo com Jagodzinski (2008), atualmente as editoras universitárias norte-americanas têm também experimentado entrar no mundo digital com suas publicações, permitindo que construam suas próprias infraestruturas e observem os efeitos em seus negócios. Parcerias com empresas como a netLibrary e o Google (Google Books) foram de grande valia e proporcionaram uma boa resposta comercial para elas.

Segundo esse autor, as editoras universitárias que fizeram a adesão viram que os links para suas páginas aumentaram as vendas e proporcionaram maior visibilidade aos seus catálogos.

Dos Estudos Unidos fica visível a importância das editoras universitárias, principalmente depois da fundação da AAUP. Após um período de grandes investimentos na ciência e de crescimento dessas instituições, o final do século XX e o começo do XXI trouxeram grandes desafios à editoração universitária, como o surgimento de gigantescos grupos de comunicação e todo o aparato tecnológico que é característico do território norte-americano, especificamente o livro digital. Assim, coube às editoras universitárias a tarefa de acompanhar o movimento do mercado e investir no uso de novos recursos, como sites de busca, para aumentar a visibilidade das publicações.

2.2.6 Argentina – raízes latino-americanas

Segundo Romero (2012), a primeira casa de impressão se instalou na Argentina em 1630, na província de Misiones, por iniciativa dos missionários jesuítas. Graças ao trabalho deles, de acordo com o Centro de Estudios para la Producción (CEP, 2005), em Córdoba foi publicado o primeiro livro, chamado *Las laudationes*. Em 1779, essa casa de impressão foi levada para Buenos Aires e lá foram impressos, até 1810, mais de quinhentas obras.

Para Aguado (2006), a indústria editorial argentina só começaria a surgir a partir da década de 1880, por causa de transformações cruciais da sociedade, como a imigração e as políticas alfabetizantes.

Conforme Romero (2012), o movimento de independência com relação à Espanha, no início do século XIX, levou a Argentina, no final desse século, a terminar com suas brigas internas, estabelecendo uma unidade, por meio de uma consolidação política. Isso refletiu no mercado editorial, principalmente em Buenos Aires, onde se observou, além do crescimento do número de editoras e do volume de publicações, o aumento do público leitor e da expansão da cultura letrada.

A era de ouro da indústria editorial argentina, segundo Aguado (2006), foi entre 1938 e 1955. Por causa da Guerra Civil Espanhola (1936-1939), a Argentina ganhou destaque no mercado editorial de língua hispânica. Segundo CEP (2005), a chegada dos exilados espanhóis acarretou grande contribuição para o desenvolvimento da editoração argentina, como o surgimento de editoras, parques gráficos e livrarias.

O aparecimento das obras de autores argentinos importantes é desse período, como Jorge Luis Borges, Ernesto Sabato, Leopoldo Marechal e Julio Cortázar (AGUADO, 2006).

No período seguinte, denominado por Aguado (2006) de “consolidação do mercado interno”, registrou-se o nascimento da primeira editora universitária argentina, em 1958: a

Editora Universitária de Buenos Aires (EUDEBA). O grande mentor e responsável pela coordenação da EUDEBA foi Boris Spivacow, que já tinha grande experiência na área editorial comercial. Segundo Romero (2017):

A criação de uma editora vinculada à universidade foi sugerida para atender à demanda já mencionada da extensão universitária e para tentar sanar a dificuldade de obtenção de textos por parte dos estudantes. Tal dificuldade era comum nos meios universitários. Por um lado havia a questão dos preços elevados dos livros, majoritariamente editados por editoras especializadas que, visto terem o monopólio velado da edição de livros em certas áreas do conhecimento, inflavam seus preços baseando-se na certeza da venda das obras. Por outro, havia o fato de que a edição universitária na Argentina era ainda incipiente. A maioria das universidades não possuía editoras organizadas e profissionais, dependendo de seus departamentos editoriais, por vezes apêndices de faculdades e chefias de institutos (ROMERO, 2017, p. 3).

Desde sua fundação até hoje, a EUDEBA é a única editora universitária argentina estruturada como uma Sociedade de Economia Mista (SEM), com capital público da universidade juntamente com o de acionistas privados, e isso lhe dá maior autonomia e versatilidade em sua administração (COSTA; SAGASTIZÁBAL, 2017). A EUDEBA, portanto, não fica subordinada à universidade e ao Estado, como explica Romero (2017):

Ademais, a criação de uma editora com autonomia em relação ao Estado tiraria dela a “marca” de órgão oficial, facilitando sua difusão comercial entre livreiros e público leitor. Para justificar a adoção de uma S.E.M. em uma empreitada intimamente ligada ao Estado argentino, o projeto afirma que o capital privado na sociedade da editora seria limitado a 1% entre acionistas escolhidos pelo Conselho Superior da UBA (ROMERO, 2017, p. 5).

Nos anos à frente da EUDEBA, Boris Spivacow adotou a política do “*cómodo, bello y económico*”, para produzir livros com baixo custo e com altas tiragens, o famoso bom, bonito e barato. Com o lema “*libros para todos*”, aplicou uma estratégia de venda ofensiva, levando as obras diretamente para fora dos muros da universidade, nas principais ruas de Buenos Aires e no interior do país, em livrarias ou armando os *kioscos*, que eram bancas montadas pela própria editora (ROMERO, 2017).

Segundo Costa e Sagatizábal (2017), essa estrutura pela qual se fundou a EUDEBA serviu de referência para outras editoras que foram aparecendo, porém estas não conseguiram imitá-la em sua totalidade. O que se observou, nas últimas décadas, foi a criação de espaços, propriamente para atender demandas internas e externas, como centros de publicações que cumpriam algumas tarefas das editoras, como publicar materiais impressos de professores e

pesquisadores, porém de maneira mais simples e não tão relevantes para a comunidade universitária.

Assim como no Brasil, a Argentina criou, em 1995, sua associação de editoras universitárias: a Red de Editoriales de las Universidades Nacionales (REUN). Entre seus objetivos estão:

1. Ser um instrumento eficaz para favorecer a promoção, transmissão e circulação do conhecimento e da produção científica e literária de nossas Universidades Nacionales, na forma de produtos editoriais.
2. Promover a criação, o apoio financeiro e o crescimento das editoras em todas as universidades nacionais argentinas, para:
 - 2.1 Assegurar que professores e pesquisadores possam divulgar sua produção, promovendo assim a discussão e o intercâmbio acadêmico, o aumento do conhecimento e a criação estética.
 - 2.2 Tornar possível que a comunidade universitária e o público em geral tenham acesso a essa produção direta e economicamente mais acessível.
3. Facilitar rápida e eficientemente a troca de informações entre universidades, a fim de otimizar o conhecimento recíproco nas seguintes áreas:
 - 3.1 Conhecer as estruturas organizacionais de cada editora ou adaptar os diferentes modelos operacionais, tendo em conta a realidade particular de cada universidade.
 - 3.2 Ter contato com referências nacionais ou internacionais nas diferentes áreas relacionadas à produção editorial para eventuais tarefas de treinamento, assessoria e abertura e pesquisa de potenciais mercados.
 - 3.3 Promover e divulgar tarefas e eventos relacionados à atividade editorial.
4. Implementar o uso de novas tecnologias para a edição de obras, ampliando o conceito de produto editorial não apenas para aqueles no formato impresso, mas também no eletrônico e multimídia.
5. Incentivar a regionalização das atividades e dos programas do REUN (REUN, 2018, em livre tradução).

A REUN, segundo a Asociación de Editoriales Universitarias de America Latina y el Caribe (EULAC, 2016), possui atualmente 46 membros e tem trabalhado desde 2010 no desenvolvimento de três grandes eixos: a profissionalização, a visibilidade e a internacionalização.

Segundo Sorín (2017), a Argentina passou por uma grande crise em 2002, com desvalorização de cerca de 400% da moeda, metade dos trabalhadores desempregados e 60% da população considerada pobre ou indigente. Diante desse cenário, a economia argentina precisou se reinventar, substituindo importações e investindo na indústria nacional, estimulando micro e pequenas empresas. Com isso, o setor editorial pôde se desconcentrar de um pequeno aglomerado de grandes marcas para vários conjuntos menores de editoras independentes. E a realidade é que as editoras universitárias argentinas são pequenas empresas (como a maioria

das brasileiras), algumas até microempresas, inseridas em um mercado bastante competitivo, no qual elas não detêm nenhuma exclusividade ou privilégio (COSTA; SAGASTIZÁBAL, 2017). Contudo, nas últimas décadas, essas unidades têm passado por um processo de profissionalização que conta com a qualidade de impressão, o formato e o *design* dos livros, além de, principalmente, a busca pelo equilíbrio entre preço e qualidade (SAGASTIZÁBAL, 2003).

Observa-se que isso era exatamente o projeto que Spivacow orquestrou para a EUDEBA e, posteriormente, quando saiu dela para fundar o Centro Editor de América Latina (CEAL)¹⁶, levou sua meta, segundo Romero (2012):

Uma das continuidades que poderíamos apontar entre os dois projetos é o diálogo que fizeram com a sociedade e os consumidores de livros. Pensados em termos de “projeto cultural”, ambos propunham uma “ida ao povo” para oferecer-lhe obras de qualidade a baixos preços e mostrar-lhe, assim, que a “boa cultura” – como os editores consideravam os livros que publicavam – estava ao alcance de todos e era uma boa aquisição (ROMERO, 2012, p. 167).

Portanto, os desafios contemporâneos das editoras universitárias argentinas, segundo Costa e Sagastizábal (2017), são: produzir mais e melhores livros para que se alcance uma regularidade na produção e gerar um catálogo valioso para que as instituições sejam atraentes para seus próprios docentes e pesquisadores, a fim de que publiquem seus trabalhos e possam trazer não uma lucratividade, mas uma sustentabilidade financeira, com o intuito de se manterem e crescerem ao longo do tempo. Além disso, precisam permitir a circulação social do conhecimento para fora da universidade.

Na Argentina, assim, observa-se o fenômeno da editoração universitária personificado na imagem de uma instituição, a EUDEBA, e de seu criador, Boris Spivacow. A criação da REUN ajudou no desenvolvimento das editoras universitárias, no entanto, as várias crises econômicas argentinas trouxeram muitos obstáculos. Contudo, elas continuam na missão de levar livros de qualidade na forma e no conteúdo para o público universitário e o geral.

2.2.7 Síntese

16 O CEAL foi criado em 1966, e todos os seus fundadores vieram da EUDEBA, em virtude do golpe militar na Argentina, que afetou suas instituições de ensino superior, incluindo a Universidade de Buenos Aires. O CEAL encerrou suas atividades em 1995 (ROMERO, 2012).

Assim, de todos os modelos de editoras universitárias vistas e nos mais diversos cenários aqui contemplados, verificam-se pontos a destacar, como a relevância das publicações universitárias, que têm um compromisso premente com a disseminação do conhecimento e da cultura, e uma relação íntima com o prestígio das instituições em que estão inseridas, como ocorre na Inglaterra.

Nesse sentido, ressalta-se também a importância das associações de editoras universitárias para a disseminação de suas obras para além do público universitário, com grande importância do conselho editorial, nos moldes do que ocorre nos Estados Unidos, para a escolha do conteúdo a ser publicado, garantindo a qualidade das obras.

Ademais, como a Alemanha inovou com a tipografia, em todos os locais do mundo aqui investigados percebe-se a necessidade de inovação do campo editorial, a fim de enxergar o novo papel do livro e de aproveitar as novas tecnologias e os recursos tecnológicos para a divulgação das obras e mesmo para alcançar novas formas e meios de leitura.

A seguir, apresenta-se a Tabela 3 que traz um comparativo sobre os países relatados neste capítulo, a fim de facilitar a visualização e a comparação do histórico das editoras universitárias:

Tabela 3. Comparativo das editoras universitárias internacionais.

	Início da editoração universitária	Relação entre universidade e editora no começo da editoração universitária	Relação entre editoras privadas e editoras universitárias no ramo dos livros	Associação de editoras universitárias	Desafios das editoras universitárias para o século XXI
França	Século XIII	Universidades organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: o governo oferece privilégios a editoras privadas	Presses Universitaires de Rennes (PUR) 12 membros	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência com livros digitais e os gigantes do ramo, como a Amazon; - Estudos sobre o futuro das novas tecnologias na editoração universitária.
Itália	Século XII	Universidades não organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: o governo oferece privilégios a editoras privadas	University Press Italiane (UPI) 15 membros	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na distribuição dos livros; - Diminuição das livrarias no território italiano e do interesse do leitor por materiais impressos.
Alemanha	Não encontrado	Universidades não organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: os autores preferem publicar pelas editoras comerciais	Não encontrado	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a revolução digital.
Inglaterra	Século XV	Universidades organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: tradicionais editoras universitárias conseguiram fazer frente às editoras comerciais	Não encontrado	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas financeiros; - Aparecimento de novas tecnologias, como o <i>open access</i>.
EUA	Século XIX	Universidades organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: grandes conglomerados de comunicação ameaçam o trabalho das editoras universitárias	Association of American University Presses (AAUP) 148 membros (nos EUA e ao redor do mundo)	<ul style="list-style-type: none"> - Aparecimento de tecnologias digitais; - O embate entre o livro físico <i>versus</i> o livro digital; - Domínio dos <i>gadgets</i> de leitura; - Desafio de agregar livros físicos com digitais.
Argentina	Século XX	Universidades organizaram suas próprias editoras	Concorrentes: diante de um cenário de crise econômica, há competição entre pequenos grupos editoriais e as editoras universitárias	Red de Editoriales de las Universidades Nacionales (REUN) 46 membros	<ul style="list-style-type: none"> - Vencer a crise financeira; - Oferecer mais e melhores livros; - Manter a sustentabilidade financeira da editora universitária.

Fonte: elaborada pelo autor.

Como será possível visualizar na seção a seguir, a história das editoras universitárias nos países descritos tangencia, em vários pontos, a brasileira, principalmente no concerne ao final do século XX e começo do século XXI.

Baixo suporte financeiro, embate com editoras comerciais, falta de estrutura e pessoal técnico especializado, nicho e público específicos e diminutos, crescimento das publicações digitais e desafios da nova era digital, problemas na distribuição do produto, todos esses aspectos observados nesses países elucidam o momento por que passa a própria realidade da editoração universitária brasileira. Dessa forma, essas experiências internacionais têm muito a ensinar, a fim de se manter a produtividade nesse ramo de negócio.

Nesse sentido, a análise dessas experiências põe a realidade brasileira em um papel análogo ao de suas congêneres internacionais, como já visto anteriormente e como será verificado a seguir.

2.3 Editoras universitárias no Brasil

No Brasil, como visto anteriormente, há divergências sobre a fundação das primeiras editoras universitárias. Pode-se dizer que datam entre 1955 e 1962. Algumas surgiram da evolução dos pequenos parques gráficos existentes nas universidades, as chamadas imprensas universitárias, que, até então, produziam periódicos e materiais administrativos; outras apareceram junto com as respectivas IES e tiveram suas atividades atreladas a algum órgão da entidade, pró-reitoria ou fundação universitária. Define-se, então, editora universitária como:

[...] um órgão de instituição de ensino superior responsável pela publicação de textos diversos, selecionados previamente por um conselho ou comissão editorial. Além disso, o significado do termo “publicação” implica a divulgação e a circulação de conteúdos impressos, independentemente do suporte utilizado (BUFREM, 2015, p. 39).

Segundo Nascimento (2009, p. 46):

A expressão “editora universitária” refere-se também às editoras ou aos núcleos editoriais em instituições de ensino superior que, embora não sendo universidades, já se sentiram mobilizadas no sentido de divulgar sua produção acadêmica.

Para Oliveira e Gonçalves (2016, p. 40):

A expressão “editora universitária” refere-se às editoras universidades públicas ou privadas, confessionais ou laicas, e aos núcleos editoriais em instituições de ensino superior que, embora não sendo universidades, têm o sentido de divulgar sua produção acadêmica. Envolve ainda instituições que realizam ou apoiam a pesquisa (como as brasileiras Embrapa, Fiocruz, IAPAR, entre outras).

Rosa (2011) credita à Editora da Universidade de Pernambuco o título de primeira editora universitária do Brasil, em 1955, e, logo em seguida, em 1959, relata ter surgido a Editora da Universidade Federal da Bahia. Já para Bufrem (2015), a primeira editora a se instalar teria sido a da Universidade de Brasília, em 1961, a partir de um projeto universitário engendrado por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, trabalhando inicialmente com impressão e coedição. No ano seguinte, em 1962, teria nascido a Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), que, sem possuir oficina gráfica própria, atuou como coeditora até 1988, quando foi criado seu departamento editorial.

A essa fase inicial da experiência brasileira de editoração universitária sucedeu o período da ditadura militar (1964-1985), que acabou por impulsionar a indústria gráfica nacional, mediante incentivos à importação de equipamentos e insumos, além de internamente fomentar a indústria de papel.

Essas medidas geraram um movimento contraditório, em que houve o aumento na produção de livros ao mesmo tempo em que a censura proibia a circulação de certas obras. Isso se insere no contexto da ideologia do Estado de controle da produção cultural e do mercado de bens culturais, bem como no combate às manifestações distintas ao pensamento despótico (BUFREM, 2015).

A censura apresentava-se com duas faces, uma repressiva, castradora, e outra de caráter mais disciplinador e orientador. Portanto, embora fossem produzidos bens culturais em grande escala, favorecidos até pela infraestrutura, a censura também era exercida. A ideologia que passou a censurar a atividade cultural brasileira fundamentava-se na coerção. O poder do Estado era exercido com objetivos definidos de assegurar a obediência às normas de conduta que impunha (BUFREM, 2015, p. 54).

De acordo com Rosa (2007, p. 57):

A perda da liberdade de expressão, em decorrência ao autoritarismo da censura reflete-se no veto a peças de teatro, músicas, roteiros de filmes, novelas, etc. A produção editorial não ficou impune. Vários autores e editores

foram presos. Os livros sofriam censura e muitas vezes depois de publicados eram recolhidos. Os editores ficavam na expectativa do prejuízo econômico.

Conforme Bufrem (2015), não só a cultura, mas também a educação sofreu forte controle da ditadura militar, tanto que os presidentes da república indicavam os reitores das universidades públicas, e estes escolhiam os diretores e os membros do conselho editorial para comandar as editoras e influenciar suas políticas editoriais.

A autora afirma que, após um período de interrupção na criação de novas editoras universitárias em IES, entre 1963-1970, o estágio seguinte, até o início da década de 1980, foi considerado um momento de expansão e estruturação dessas instituições, que ainda não possuíam uma política que as integrasse. Nesse momento havia a convergência de dois interesses:

- o dos diretores das gráficas de universidades federais, que se reuniam desde 1976 para discutir custos de impressão, padronização para as publicações e para trocar informações sobre a melhor utilização do aparato gráfico;
- o do MEC, que criou, em 1981, o PROED, responsável por estimular a publicação do material científico das pesquisas produzidas nas IES (GUEDES; PEREIRA, 2000).

A fase subsequente, já com a criação da ABEU, em 1987, até o final da década de 1990, foi marcada pelo desenvolvimento e pela consolidação das editoras universitárias. Apesar do impacto sofrido na área cultural durante o governo Collor (1990-1992), que extinguiu o Ministério da Cultura e acabou dificultando alguns projetos na área editorial, e da recessão econômica, que refletiu na queda do consumo de livros, esse foi um período de grandes transformações no mercado editorial, marcado pela especialização e profissionalização, que permitiram às editoras universitárias atravessarem o século com importante relevância dentro da indústria do livro no país (NASCIMENTO, 2009).

2.3.1 Incentivo à produção de livros

2.3.1.1 Instituto Nacional do Livro (INL)

Com o objetivo de aumentar a produção e o consumo de livros, os governos brasileiros produziram, desde o século passado, vários meios de incentivo, criando órgãos e leis que permitissem o acesso a obras e materiais didáticos, a fim de contribuir para melhorar a cultura e a educação da população.

Entre eles, destaca-se o Instituto Nacional do Livro (INL), criado em 1937, no governo Vargas, cujos objetivos eram:

[...] contribuir direta e eficientemente para o desenvolvimento cultural do país. Essa contribuição viria por meio da política de edições de obras raras ou preciosas, consideradas de grande interesse para a cultura nacional, além do objetivo de aumentar e melhorar a edição de livros no país, bem como facilitar a sua importação e incentivar a organização e manutenção de bibliotecas públicas em todo o território nacional (TAVARES, 2014, p. 165).

A partir de 1970, o INL passou de editor para promotor de coedições em parcerias firmadas com cerca de 30 editoras (nenhuma delas universitárias), aproveitando um momento de otimização de recursos e expansão do mercado consumidor e do número de vagas em todas as faixas do ensino.

Nesse sistema, o INL ficava com uma cota da tiragem e a distribuía entre as bibliotecas públicas. Além de coeditar livros universitários, o INL custeou autores para produzirem materiais para as IES relativos a temas ainda não tratados na literatura portuguesa (BUFREM, 2015).

Segundo Rosa (2007, p. 93), “esse foi o período em que o INL mais beneficiou a iniciativa privada, transferindo sua linha editorial para editoras comerciais estabelecidas”.

Após esse período de ápice, a partir da década de 1980, o INL foi gradativamente se fundindo à Biblioteca Nacional, e suas funções foram paulatinamente diminuídas, até sua extinção, em 1991.

Apesar de não ter feito nenhuma parceria com editoras universitárias, há de se destacar sua relevância para as políticas públicas relacionadas ao livro, ao longo do século XX, no Brasil, como a criação e o abastecimento de bibliotecas, particularmente nas regiões mais pobres do país, e a reedição de obras raras e fundamentais da literatura brasileira (TAVARES, 2014).

2.3.1.2 Lei Sarney

Criada em 1986, a Lei nº 7.505, conhecida como Lei Sarney, agiu indiretamente na indústria do livro, patrocinando edições e doações a bibliotecas. Com o intuito de estimular projetos culturais por meio de incentivo fiscal, ela foi precursora da Lei Rouanet, vigente até hoje. A ideia era criar novas fontes de recursos para estimular produções artístico-culturais no país, já que o orçamento do Ministério da Cultura era pequeno e sofria constantes cortes do governo (CALABRE, 2007).

A Lei Sarney não trouxe benefícios diretos para as editoras universitárias, e a produção editorial foi o setor menos procurado pela iniciativa privada, em razão da baixa projeção, em comparação com o patrocínio de outras atividades culturais, como peças de teatro, cinema, exposições e festivais de música e dança (BUFREM, 2015).

Segundo Rosa (2007), já como Lei Rouanet, dentro da área editorial, ela financiou quase preponderantemente livros de arte e, no ano de 2006, projeto de livros em Braille.

2.3.1.3 CNPq e FAPs

Fundado em 1951, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) atua na formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação. Além da impressão de seus periódicos científicos, o CNPq, desde 1980, também apoia, financia e coedita revistas e livros com o objetivo de tornar viáveis trabalhos científicos que não chamariam a atenção de editoras comerciais (CENTRO DE MEMÓRIA CNPq, 2018).

As Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) são agências que financiam a pesquisa científica e tecnológica no país, por meio de concessão de bolsas a estudantes de graduação e pós-graduação e auxílios a pesquisadores-doutores de IES. Além disso, elas também financiam publicações de editoras universitárias públicas, com o objetivo de divulgar resultados de pesquisas acadêmicas para fora do ambiente universitário (FAPESP, 2017).

A FAPESP foi a primeira fundação, criada em 1962, e, atualmente, ambas, CNPq e FAPs, estão em pleno funcionamento.

2.3.2 Publique ou pereça

A regra de ouro da editoração norte-americana, “publique ou pereça” (*publish or perish*), não se enquadra nos moldes da política administrativa das editoras universitárias brasileiras. O objetivo principal destas é fazer com que o conhecimento produzido dentro das universidades circule não apenas entre esse público interno, mas também possa atingir aquele que fica fora dos muros da entidade (BUFREM, 2015).

Enquanto nos EUA há essa necessidade de se produzir um bem exclusivamente para o consumo, aqui, as editoras independentes lutam para que o livro seja visto como um produto cultural, não somente aquele de características didáticas que se compreendem como uma extensão da universidade, atendendo às funções básicas de ensino, pesquisa e extensão, mas também um complemento à erudição do leitor.

Não é ocioso lembrar que a editora universitária, principalmente aquela ligada a universidades públicas e comunitárias, não tem fins exclusivamente comerciais. Esta condição permite a ela traçar inúmeros projetos de interesse científico ou cultural e, dependendo de seu projeto editorial e institucional, poderá ser desde uma editora que divulgará a produção científica internacional até aquela que preservará a cultura e a produção acadêmica de uma micro região (MARQUES NETO, 2000, p. 171).

Para Rosa (2011, p. 79):

A Universidade como produtora de conhecimento tem o compromisso de contribuir para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação da cultura. Para tanto, deve adotar políticas culturais no contexto da Instituição como voltadas para a sociedade e garantir um acesso democrático.

Segundo Marques Neto (2003), a absorção de editoras comerciais “por conglomerados financeiros modificou o cenário editorial europeu e da América do Norte”. Para o autor, isso alterou o “estado da arte” no mundo editorial, porque inseriu o livro em uma cadeia de negócios, como um produto que venda bem e seja lucrativo.

[...] já não se trata apenas de transportar o mundo do livro para a esfera das Bolsas de Valores, mas de transformar o conceito que temos de produzir livros, inserindo-os numa cadeia de negócios distintos da criação e da distribuição de vários tipos de produtos culturais derivados (MARQUES NETO, 2003, p. 11).

Apesar de ser um país em desenvolvimento, esse movimento também é sentido no Brasil e revela um embate ideológico entre as editoras universitárias e as comerciais, bem como uma crise, já que a política editorial das primeiras não é o lucro, e sim ser um elo de difusão do conhecimento entre universidade e sociedade. A AAUP (2018) corrobora este argumento, dizendo:

[...] enquanto as editoras comerciais se concentram em ganhar dinheiro publicando para públicos populares, a missão da imprensa universitária é publicar trabalhos de mérito erudito, intelectual ou criativo, geralmente para um pequeno público de especialistas ou uma comunidade regional de interesse (AAUP, 2018).

Com suas estruturas diminutas, principalmente de divulgação e distribuição, as editoras universitárias ficam limitadas na disputa por espaço com as comerciais. Segundo Marques Neto

(2003, p. 14), essa rivalidade só piora quando “a maioria de nossas autoridades universitárias ainda encara a atividade editorial como uma operação pré-empresarial”.

O papel da editora universitária vai além de lucro que as instituições privadas almejam, porém na maioria dos casos elas concorrem diretamente por parcelas de mercado seja na conquista e fidelização de cliente, ou mesmo na busca por autores dos livros que irão publicar. Sendo assim, é importante que editoras universitárias criem condições favoráveis ao seu crescimento e fortalecimento frente ao mercado editorial (SILVA; TIBIRIÇÁ; CARMO, 2014, p. 2).

Os números da indústria do livro no Brasil mostram que o crescimento e a profissionalização desse mercado representam uma fatia generosa da economia e por isso ele é tão atraente para as grandes empresas, nacionais e estrangeiras, que dominam esse setor comercial (MARQUES NETO, 2000).

Dados do Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL), em parceria com o instituto de pesquisa Nielsen (Nielsen BookScan), mostraram que, de janeiro a dezembro de 2017, foram vendidos aproximadamente 42,3 milhões de livros, que geraram um faturamento de impressionantes R\$ 1,7 bilhão.

Apesar da crise econômica, esses números são, respectivamente, 4,55 e 6,15% maiores que os de 2016, ficando acima da inflação registrada para o ano de 2017, que foi de 2,95%. Só de ISBN, nesse período, foram vendidos aproximadamente 332 mil números.

Mesmo com o alto índice de desemprego, que acaba limitando o poder de compra do indivíduo, o preço médio pago por obra gira em torno de R\$ 40,31 (SNEL, 2018). Em termos comparativos, esse valor representa 4,0% de uma pessoa que ganha um salário-mínimo de R\$ 998,00.

A pesquisa não conseguiu estimar, do total de livros vendidos, quantos são de editoras universitárias, mas, só para se ter uma ideia, a venda de livros didáticos, em 2016, representou 48,48% de tudo o que foi comercializado naquele ano (SNEL, 2016).

É por isso que, segundo pesquisa do Instituto Pró-Livro (IPL) de 2016, para a maioria das pessoas entrevistadas, a leitura significa “trazer conhecimento” e “trazer atualização e crescimento profissional”.

Nas palavras de Garcez (1986, *apud* BUFREM, 2015), “o livro ainda é a forma mais viável, econômica e eficaz de aprendizagem e transmissão de ideias, quando se quer atender a um número considerável de interessados”.

Rosa (2011, p. 46) é mais específica quanto ao livro universitário, dizendo que ele “relaciona-se a um contexto técnico, social e econômico totalmente novo”.

Contudo, apesar desses dados, segundo a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil,¹⁷ do IPL de 2016, apenas 55% das pessoas leram ao menos um livro inteiro ou em partes nos últimos três meses; no momento da consulta, 59% das pessoas afirmaram não estar lendo nenhum livro. Segundo essa pesquisa, a média é de 4,96 livros lidos (inteiros ou em partes) por ano por habitante. Entre os estudantes, essa média sobe para 9,38. Não obstante a alta produção e venda de livros, ainda somos um país que lê pouco, em que 8% da população é analfabeta – 29% é formada por analfabetos funcionais (CORREIO DO POVO, 2018), apenas um a cada quatro brasileiros domina plenamente as habilidades de leitura, escrita e matemática e 30% das pessoas afirmaram nunca ter comprado um livro.

Segundo o IPL, ser leitor ainda é “uma característica significativamente associada à escolaridade, à renda e ao contexto socioeconômico no qual os indivíduos estão inseridos” (IPL, 2016).

Um dos papéis das editoras universitárias é de tentar baratear os custos dos livros, viabilizando, assim, um melhor acesso da sociedade à leitura e ao conhecimento cultural. Além disso, viabiliza um elo entre a produção intelectual oriunda da universidade, sendo extensão da pesquisa e do ensino, para a comunidade. A divulgação da produção intelectual de uma universidade é um importante sinal para os caminhos que a mesma mostra aos seus discentes (OLIVEIRA et al., 2013, p. 6).

Segundo Nascimento (2009, p. 16), nosso “mercado consumidor ainda não incorporou a cultura da leitura”, e, apesar de ser uma “aventura prazerosa”, publicar livros e fazê-los célebres na sociedade não é algo tão simples e possível, principalmente para as editoras universitárias. Complementando esse pensamento, Zaid (2004) fala da falta de preparo do consumidor e do desafio que é a prática do hábito da leitura:

[...] o principal obstáculo para a circulação do livro não é o preço, mas os diferentes interesses do autor e do leitor, as características do texto e as dificuldades da leitura e da escrita. O problema não é que milhões de pessoas tenham pouco ou nenhum poder de compra, pode-se ter o dinheiro para comprar um livro, mas não o interesse ou o treinamento para apreender seu conteúdo (ZAID, 2004, p. 55-56).

Segundo um levantamento realizado pelo Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina – CERLALC (CERLALC, 2017), chamado “El espacio iberoamericano del

17 Infelizmente, o IPL não tem um estudo específico voltado às editoras universitárias. Os dados apresentados, no entanto, ajudam a visualizar o perfil da leitura no Brasil e relacioná-lo com a missão da editoração universitária, levando conhecimento para além dos muros da universidade.

livro 2016”, as editoras universitárias latino-americanas registraram 20.818 títulos novos no ano de 2015, com uma média de 57 obras por dia. Com relação ao número de exemplares, o estudo mostrou que foram impressos cerca de 10,4 milhões de livros. Os países que mais registraram livros de editoras universitárias foram:

- Brasil – 29%
- México – 24%
- Colômbia – 18%
- Argentina – 11%

Juntos, observa-se que esses quatro países concentram 82% de títulos produzidos por editoras universitárias na América Latina. Ainda, segundo o CERLALC (2017), foram identificadas 846 editoras universitárias concentradas em maior proporção nos seguintes países:

- Brasil – 23%
- México – 18%
- Colômbia – 15%

Mais uma vez, o Brasil é o grande representante latino-americano no ramo da editoração universitária, porém, quando se observa o conjunto de livros produzidos pelas editoras universitárias e comerciais, no Brasil, em 2015, conforme estudo da CERLALC (2017), de todos os ISBNs registrados, apenas 6,8% eram de editoras universitárias, enquanto mais de 93% foram de editoras comerciais.

Infelizmente, embora tenham sido criadas com a finalidade de integrar o acesso da sociedade aos produtos eruditos originados na universidade, as editoras universitárias não conseguem fugir da regra das comerciais, pois, diante de um quadro de crise financeira, os primeiros setores a sofrer cortes são educação e cultura.

Como muitas editoras universitárias dependem da verba do Governo Federal que lhe é repassada por meio da universidade, isso as leva a priorizarem a questão comercial, precisando vender livros para custear outros projetos de menor retorno, culminando na criação de um ambiente conflituoso entre editora pública e particular, principalmente em razão de a primeira utilizar dinheiro público, o que deixa a situação sensível para a segunda, pelo fato de ambas se inserirem em um sistema capitalista, em que o consumo e o lucro são fatores preponderantes e determinantes para o sucesso ou declínio de um negócio.

Segundo Bufrem (2015), entre os argumentos preconceituosos citados por editoras comerciais, estão:

- a) a editora universitária deve editar somente livros para professores ou de professores;
- b) a editora universitária deve publicar apenas livros para estudantes;
- c) a editora universitária não deve visar a lucros;
- d) a editora universitária deve produzir somente livros baratos;
- e) a editora universitária não deve existir, pois as comerciais suprem as necessidades da sociedade (BUFREM, 2015, p. 44).

Há tempos a resistência das editoras particulares com a intenção de limitar os planos governamentais na indústria do livro prejudicou o andamento de programas, como o do Instituto Nacional do Livro (INL), visto anteriormente. Contudo, o trabalho das editoras universitárias deve seguir na direção de agir exatamente nesse vácuo deixado pelas particulares, em virtude da omissão destas em relação à divulgação de valores culturais de públicos específicos, priorizando o mercado (BUFREM, 2015). Segundo a AAUP (2018):

À medida que os editores comerciais se afastam cada vez mais dos livros que são considerados improváveis de gerar muito dinheiro, as editoras universitárias encontraram novos campos para publicar e novos públicos para seus livros (AAUP, 2018, em livre tradução).

Ao apoiar e publicar conteúdos de autores ainda desconhecidos, as editoras públicas deixam para as privadas “as oportunidades para a obtenção de retorno financeiro” (BUFREM, 2015, p. 82). A editora universitária acaba assumindo um papel complementar, com um projeto “flexível, cultural e não comercial”, alternativo ao da editora particular, pois esta não publica obras que não dão retorno rápido, caso não haja verba suficiente:

É de salientar que, a propósito dos mais diversos temas relacionados com a editoração universitária, levanta-se invariavelmente a questão de suas relações com as editoras privadas. Essa constância temática sugere, no mínimo, que se trata de assunto polêmico, ainda não suficientemente resolvido e que se reveste de grande importância para a própria definição, fundamento e funções da atividade editorial universitária (BUFREM, 2015, p. 216).

A editora universitária tem que estar mais comprometida com os ideais da entidade a que serve, disseminando informação, gerando conhecimento, apoiando a pesquisa, o ensino e a extensão, prescindindo dos lucros, claro que não em 100%, porque ela não pode depender apenas de uma fonte direta de recursos. Para Nascimento (2009):

Uma editora universitária é parte do todo da instituição; seus objetivos confundem-se com os objetivos da própria universidade, sustentada pelo tripé: ensino, pesquisa e extensão. Nesta perspectiva, as editoras expressam essas

atividades publicando obras de valor científico para suprir, sobretudo, as carências de bibliografia do ensino universitário e de divulgação dos resultados de pesquisas especializadas. [...] Ao editar obras de ponta em distintas áreas do conhecimento, as editoras universitárias pretendem mostrar nacionalmente o que se produz na região onde se situa, realizando um equilíbrio com o que de melhor existe no exterior (NASCIMENTO, 2009, p. 16).

Como visto anteriormente, a atividade editorial universitária brasileira tem por volta de 60 anos, ainda é muito nova, se comparada com as tradicionais editoras universitárias europeias e norte-americanas.

Com o surgimento atrelado ao da universidade, elas demoraram um bom tempo para aparecerem. Segundo Rosa (2011, p. 81), foi a partir de 1808, com a chegada da Família Real, que foram criadas as primeiras escolas superiores, “dentre elas a primeira Escola de Medicina da Colônia, com cursos de Cirurgia Anatômica e Medicina, em Salvador”.

A despeito de vários cursos superiores criados desde a época colonial, no Brasil, essas instituições de ensino superior foram aparecer apenas na Velha República, sendo a primeira de 1920, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro (SOUZA, 1996). E, mesmo assim, a primeira editora universitária seria criada somente cerca de 35 a 40 anos depois.

Espelhando-se na estrutura e no funcionamento das instituições internacionais, ao longo desse curto período, as editoras universitárias brasileiras cresceram, buscando atender às necessidades da universidade, criando um elo entre esta e a sociedade.

É preciso notar que essa concepção de editora universitária não nasceu apenas por uma percepção unilateral do potencial nesta área pelas universidades, mas também se impôs pelo crescimento e profissionalização do mercado editorial brasileiro (MARQUES NETO, 2003, p. 6)

No início dos anos 1980, as editoras universitárias eram tidas apenas como um espaço de publicação de teses e dissertações dos professores das instituições, pouco atraentes para o público consumidor. Nos últimos anos, porém, foi nítida a grande virada que elas deram no amadorismo, com o aperfeiçoamento de suas políticas de publicação, a profissionalização e o aprimoramento da qualidade da impressão e do acabamento das obras, atualizando-se com as novas tecnologias de pré-impressão, por meio de cursos de editoração. Tudo isso contribuiu para o aumento da visibilidade nos cenários nacional e internacional (NASCIMENTO, 2009).

A Tabela 4 registra uma compilação da trajetória das editoras universitárias no Brasil:

Tabela 4. Síntese da trajetória das editoras universitárias brasileiras.

Período	Editoras universitárias no Brasil - síntese de suas trajetórias
Século XIX	<ul style="list-style-type: none"> – Chegada da Família Real; – Criação das primeiras escolas superiores.
1920	<ul style="list-style-type: none"> – Criação da Universidade do Rio de Janeiro.
Década de 1950 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> – Nascimento das editoras universitárias no Brasil: <ul style="list-style-type: none"> • 1955: Editora UFPE • 1961: Editora UnB • 1959: EDUFBA • 1962: EDUSP – Areladas às universidades.
1963 a 1970	<ul style="list-style-type: none"> – Pausa na criação de novas editoras universitárias por causa da Ditadura.
1970-1980	<ul style="list-style-type: none"> – Criação de novas editoras universitárias; – Período de expansão e estruturação.
1980-2000	<ul style="list-style-type: none"> – Período de desenvolvimento e consolidação das editoras universitárias; – 1987: Criação da Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU): <ul style="list-style-type: none"> • Promove o desenvolvimento das editoras universitárias brasileiras.
2000-... dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> – Desafios no novo século para a editoração universitária: <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade com editoras comerciais; • Área de atuação no mercado limitada por editoras comerciais; • Mercado de R\$ 1,7 bilhão (2017); • Pouca verba do governo para as editoras universitárias.

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da figura anterior mostra a história recente da editoração universitária brasileira. Criadas muito tempo depois da primeira universidade, as editoras logo tiveram um período de interrupção, causado pela Ditadura. Hoje, graças a formação da ABEU, elas puderam se fortalecer, se multiplicar e se destacar no mercado do livro, disputando espaço com as editoras comerciais em um negócio que movimenta uma quantia bilionária.

3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Maximiano (2012), desde o século IV a.C., já se utilizava o termo “estratégia”, como, por exemplo, na obra *A arte da guerra*, do chinês Sun Tzu, nesse caso, voltado para o ambiente militar, em uma tentativa de eliminar o inimigo justamente evitando a batalha, por meio de técnicas de intimidação psicológica para desgastá-lo e atacá-lo quando estivesse vulnerável.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é um padrão, uma regularidade que se deve seguir durante um longo período. Esses autores definem a estratégia de cinco maneiras:

- estratégia como plano: aquela que é pretendida, que olha para frente, para planos futuros;
- estratégia como padrão: aquela que é realizada, que analisa as atitudes do passado;
- estratégia como posição: aquela que determina a posição do produto no mercado;
- estratégia como perspectiva: aquela que determina a visão da empresa, ou seja, a forma como ela realiza suas atividades;
- estratégia como um truque: aquela que usa de artifícios para enganar o concorrente.

Para Barney e Hesterly (2007), a estratégia é definida como vantagem competitiva, no entanto, os autores deixam claro que é difícil para uma empresa saber se está escolhendo o melhor plano, relacionando a estratégia a uma teoria sobre a qual a organização vai desenvolver um método e explorá-lo para se ter proveito. Segundo Maximiano (2012), quem mostra se uma empresa está no caminho certo é o consumidor, pois é ele quem faz a escolha, convencido por uma vantagem competitiva (preço, qualidade, propaganda). Ou seja, para vencer a concorrência é necessário usar uma estratégia.

Na atualidade, a estratégia abrange tanto as situações de concorrência como as de colaboração. Empresas que são ou seriam concorrentes fazem *alianças estratégicas*, para ganhar vantagens e assegurar sua sobrevivência. Além disso, organizações que não vivem no mundo competitivo também fazem uso dos conceitos e ferramentas da estratégia, para poder cumprir suas missões: instituições filantrópicas, igrejas e os governos (MAXIMIANO, 2012, p. 336).

Segundo Chiavenato (2014, p. 235), estratégia “se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais”, “se refere aos objetivos situados no

longo prazo”, e “é definida pela alta administração”. No entanto, o mesmo autor alerta para alguns equívocos a respeito de estratégia:

- Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar decisões tendo em mente o futuro.
- A estratégia não deve ser confundida com seus planos táticos: estratégia não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto de tudo isso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretende atingir.
- A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada constantemente em função das mudanças.
- A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro (CHIAVENATO, 2014, p. 235).

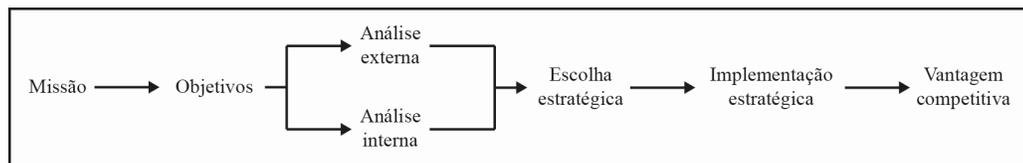
Agora, mais especificamente sobre administração estratégica, Ansoff, Declerck e Hayes (1981) a definem como um sistema flexível de projetos inovadores, voltado para o futuro, visando mudanças a longo prazo, sem, contudo, ignorar as relações de poder e cultura dentro da empresa.

Em outras palavras, não haverá “administração estratégica” a não ser que a organização queira e seja capaz de desenvolver *uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras*. Os sistemas de planejamento, as estruturas e as práticas de controle social devem ser tais que permitam e mesmo promovam esta atitude crítica e esta vontade de mudanças de política (ANSOFF, DECLERCK, HAYES, 1981, p. 45).

De acordo com Costa (2002), a administração estratégica é determinada e acompanhada pela alta cúpula da empresa, mas também envolve todos os seus gerentes e responsáveis, e tem o propósito de:

[...] assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo (COSTA, 2002, p. 54).

Para Barney e Hesterly (2007), a administração estratégica é um processo no qual a empresa tenta diminuir a possibilidade de incorrer em erros, escolhendo uma estratégia que trará vantagens competitivas. A Figura 2 a seguir retrata esse processo de que os autores falam.

Figura 2. Processo de administração estratégica.

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 5).

Observa-se nessa figura desses autores que o processo de administração estratégica é constituído de várias partes, até se chegar à vantagem competitiva. Um destaque deve ser dado ao aparecimento dos termos “análise externa” e “análise interna”, que, como será visto nas seções posteriores, são de fundamental interesse para esta pesquisa, porque estão relacionados com o ambiente organizacional, o diagnóstico e a análise SWOT.

Chiavenato (2014, p. 236) também divide a administração estratégica em estágios, neste caso, em cinco, com alguns pontos semelhantes àqueles propostos por Barney e Hesterly (2007). São eles:

1. formulação dos objetivos organizacionais;
2. análise externa do ambiente ou auditoria externa;
3. análise interna da empresa ou auditoria interna;
4. formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
5. desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Novamente, observa-se nesses estágios a presença das análises interna e externa da organização como etapas importantes no planejamento estratégico.

Todavia, faz-se necessário uma pequena observação na diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico. De acordo com Costa (2002), o primeiro tem um conceito muito mais amplo que o segundo. Segundo esse autor, a administração estratégica:

Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (COSTA, 2002, p. 54).

Desenvolvida no final dos anos 1950 por empresas americanas que se encontravam em um cenário de crise devido à gradual fadiga e fragilidade de seus mercados convencionais, a administração estratégica nasceu sob olhares desconfiados, porém, como uma resposta a novos

problemas que surgiam nas grandes empresas do pós-guerra (ANSOFF, DECLERCK, HAYES, 1981).

Dentro da tradição inventiva dos negócios americanos, as empresas voltaram suas energias para o desenvolvimento de novas maneiras de administrar estes problemas, causadores de perplexidade. Muitas empresas pioneiras e numerosas empresas de consultoria, trabalhando independentemente, convergiram seus esforços para a elaboração de um novo método, lá pelos fins dos anos cinquenta. O resultado disso, conseguido através de tentativas e erros e de trocas de experiência, tornou-se conhecido como *administração estratégica* (ANSOFF, DECLERCK, HAYES, 1981, p. 48).

De acordo com Camargos e Dias (2003), até a década de 1950, os empresários estavam mais preocupados com os aspectos internos do empreendimento, aprimorando sua capacidade de produção, do que com a diversidade de produtos, uma vez que a rivalidade competitiva ainda era baixa.

Catalisada pelos esforços de guerra, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a AE. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders* (reclamantes da empresa: acionistas, empregados, clientes e fornecedores) (CAMARGOS E DIAS, 2003, p. 30)

Porém, de acordo com Maximiano (2012, p. 336), o conceito de administração estratégica já havia chegado a algumas empresas americanas desde o início do século XX, citando Pierre du Pont¹⁸ e Alfred Sloan¹⁹ como os primeiros empresários a “aplicar, de forma sistemática, o que viria a ser conhecido como administração estratégica”. Ansoff, Declerck e Hayes (1981) citam, nesse período, a mudança de um comportamento competitivo para um comportamento empreendedor das empresas:

No início do século, 56 firmas líderes, especialmente The Bell System, General Electric, Dupont e Westinghouse *internalizaram* a inovação tecnológica, criando laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Estes começaram a gerar novos produtos e processos, que possibilitaram às

18 Empresário que administrou duas grandes corporações, a DuPont e a General Motors (MAXIMIANO, 2012).

19 Executivo da GM, produziu estudos que remodelaram a estrutura organizacional dessa empresa. Foi nomeado presidente da GM por Pierre du Pont (MAXIMIANO, 2012).

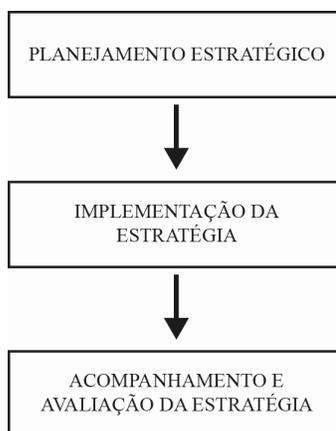
empresas satisfazer melhor os clientes e seus amplos horizontes de mercado. Mas, mesmo nas empresas mais ativas, isto permaneceu como atividade secundária. Na maioria das empresas, o comportamento competitivo dominava o comportamento empreendedor. O contexto ambiental mudou lentamente mediante a extrapolação lógica da situação anterior (ANSOFF, DECLERCK, HAYES, 1981, p. 52).

Essa demora no surgimento da administração estratégica, segundo Camargos e Dias (2003), explica-se pelo meio acadêmico estar influenciado pelos estudos de Economia Neoclássica e pela maioria das grandes empresas, até metade do século XX, serem de origem familiar, com baixa profissionalização de seus membros.

A administração estratégica começou a crescer e a ganhar espaço, segundo Camargos e Dias (2003), após a Segunda Guerra Mundial, com o surgimento de organizações mais complexas, em um mercado mais competitivo e ágil. O conhecimento agora vai além do ambiente interno, de suas forças e fraquezas, para a imprevisibilidade e dinâmica do ambiente externo. Alguns modelos de análise de mercado que surgiram já na década de 1960, em virtude do rápido desenvolvimento da administração estratégica, foram a Matriz BCG, a Análise SWOT, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio.

Maximiano (2012, p. 337) também corrobora com essa ideia, dizendo que, nos anos 1960, “começou a transição do conceito, de *política de negócios* para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico”. Esse autor relata que a análise SWOT “passou a ser o símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico” e que a administração estratégica passou a se estender para os diversos tipos de organizações, consolidando um processo que pode ser visto na Figura 3.

Figura 3. Visão panorâmica da administração estratégica.



Fonte: Maximiano (2012, p. 338).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) observaram a evolução da administração estratégica e a dividiram em escolas que foram surgindo em estágios diferentes de tempo (umas não mais em atividade, e outras ainda em operação). São elas:

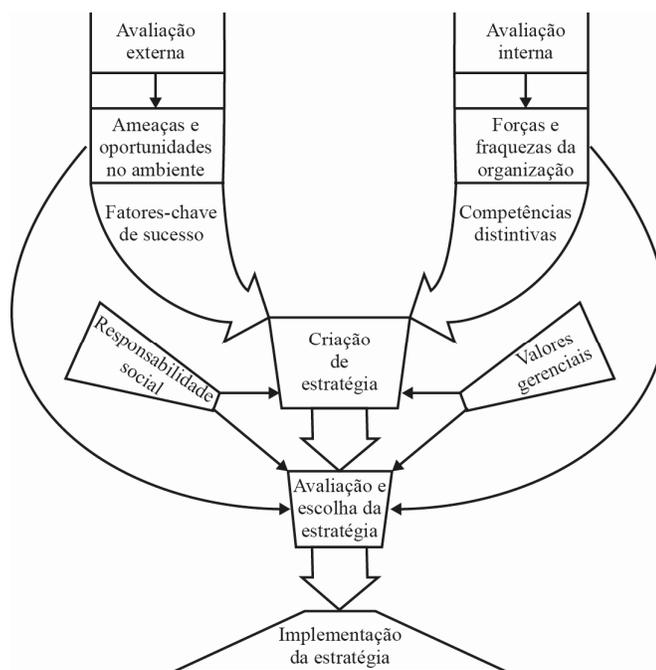
- Escola do Design;
- Escola do Planejamento;
- Escola do Posicionamento;
- Escola Empreendedora;
- Escola Cognitiva;
- Escola do Aprendizado;
- Escola do Poder;
- Escola Cultural;
- Escola Ambiental;
- Escola de Configuração.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essas escolas podem ser divididas em três grupos, considerando suas naturezas:

- escolas de natureza prescritiva: são aquelas que realçam como as estratégias devem ser formuladas ao invés de como elas são formuladas. São elas: Design, Planejamento e Posicionamento;
- escolas de natureza descritiva: são aquelas que dão foco à descrição de como as estratégias são formuladas. São elas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental;
- escola de natureza integrativa: é aquela que combina vários elementos das outras escolas. É a Escola da Configuração.

Segundo Chiavenato (2014), é da Escola do Design que vêm as características mais influentes da administração estratégica, porque ela procura conciliar os aspectos internos da organização com os do ambiente externo.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 29), a Escola do Design “dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização”. É dessa escola que nasceu a noção da análise SWOT, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4. Modelo básico da Escola do Design.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30).

Observam-se nessa figura os dois caminhos distintos que levam à criação, à avaliação, à escolha e, finalmente, à implementação da estratégia: a análise dos ambientes externo (ameaças e oportunidades) e interno (forças e fraquezas), principais elementos da análise SWOT. Contudo, antes de se falar dessa ferramenta, será discutido o ambiente organizacional.

3.1 Ambiente organizacional

Conforme Chiavenato (2014), cada organização percebe e examina o ambiente em sua volta de uma maneira peculiar, de forma que duas ou mais empresas podem ver o mesmo ambiente de maneiras totalmente diferentes.

É a chamada percepção ambiental: uma construção ou um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, intenções e maneiras de pensar dos dirigentes de cada organização. A percepção ambiental depende daquilo que cada organização considera relevante em seu ambiente. Como o ambiente não é estático nem fixo, mas extremamente dinâmico e mutável, as organizações são informadas das variações que ocorrem, desde que tais variações sejam suficientemente claras, importantes ou relevantes e que estejam acima de um limiar de sensibilidade capaz de alertar-lhes a atenção (CHIAVENATO, 2014, p. 511).

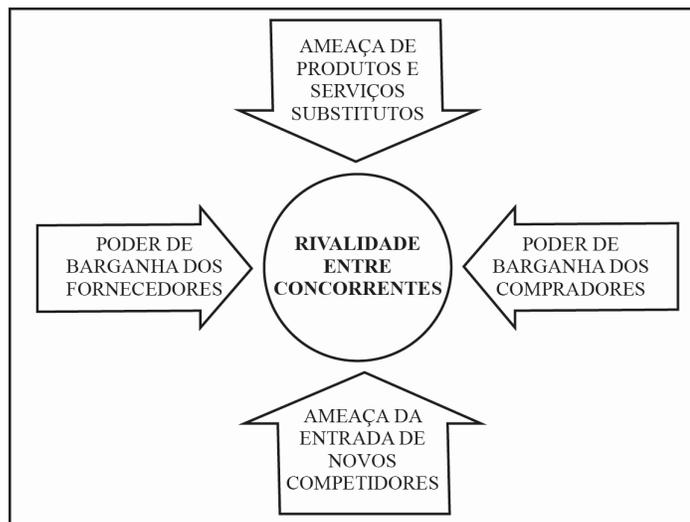
Segundo Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009), é importante a relação entre a empresa e o ambiente, havendo aqueles estáveis, em que procedimentos burocráticos são mais evidentes, e aqueles instáveis, em que há problemas e conflitos que exigem novos padrões administrativos.

De acordo com Barbosa (2002, p. 3), o ambiente organizacional é “uma construção abstrata que pode ser vista a partir de uma série de perspectivas”, e as organizações tidas como sistemas abertos mantêm um contato constante com seus ambientes. Variando constantemente, de estável a turbulento, o ambiente organizacional de uma empresa é dividido entre interno e externo.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), toda empresa precisa ter um conhecimento do ambiente geral no qual atua e, segundo esses autores, ele é composto de seis elementos que estão inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos. Todos esses itens tratam do ambiente externo e eles criam tanto oportunidades quanto ameaças às organizações.

Entender esse ambiente geral pode ajudar a empresa a identificar algumas das ameaças e oportunidades com que se depara. Entretanto, normalmente o ambiente geral tem um impacto sobre as ameaças e as oportunidades de uma empresa por meio de seu impacto no ambiente mais local dela. Portanto, embora analisar o ambiente geral da empresa seja um passo importante em qualquer aplicação do processo de administração estratégica, essa análise geral deve vir acompanhada de uma análise do ambiente mais local da empresa, para se entender completamente as ameaças e oportunidades (BARNEY E HESTERLY, 2007, p. 32).

Para Maximiano (2012, p. 344), “quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Segundo esse mesmo autor, é necessário entender as forças competitivas do ramo de negócios em que o empreendimento atua para o desenvolvimento de estratégias. A Figura 5 a seguir é baseada em Porter (*apud* Maximiano, 2012) e revela as forças que agem nos mercados competitivos:

Figura 5. Forças competitivas que agem nos mercados.

Fonte: Maximiano (2012, p. 345).

Do outro lado, podendo-se fazer uma analogia à célebre frase de Sócrates, “conhece-te a ti mesmo”, tem-se o ambiente interno que, segundo Costa (2002, p. 110), trata de uma autoavaliação da empresa para a compreensão de suas forças e fraquezas com o escopo de se produzir “boas estratégias corporativas e competitivas”.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), o ambiente interno pode ser composto de quatro grandes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Dentro deles estão alocados todos os setores da empresa e suas características distintivas, podendo ser positivas ou negativas, que auxiliam ou prejudicam a organização no cumprimento de seu propósito. Essa segmentação é feita de acordo com as áreas funcionais de cada organização, podendo haver variações de uma para outra. Para Maximiano (2012, p. 345), “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Um das formas de se monitorar o ambiente organizacional, de acordo com Certo et al. (2005), é a realização do diagnóstico organizacional, que busca auxiliar a empresa a atingir suas metas, identificando oportunidades e riscos no presente e no futuro. Isso será visto na próxima seção.

3.2 Diagnóstico organizacional

Segundo Silva, Tibiriça e Carmo (2011, p. 4), o diagnóstico organizacional é indispensável ao planejamento estratégico e se propõe a “descobrir a situação presente da empresa para indicar soluções adequadas e de melhoria de resultados”.

O diagnóstico organizacional visa, assim, identificar situações-problema dentro de uma empresa, para, em um segundo momento, elaborar medidas alternativas viáveis para suas correções (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), o diagnóstico organizacional se fundamenta na realidade da empresa para extinguir os pontos fracos e se beneficiar dos pontos fortes.

Fazer um diagnóstico empresarial é examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização; sua capacidade gerencial; seu *know-how* técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e de distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 168).

A Tabela 5 foi feita com base em Cavalcanti, Farah e Mello (1981), em que os autores traçam os objetivos e as vantagens do diagnóstico organizacional.

Tabela 5. Objetivos e vantagens do diagnóstico organizacional.

Objetivos	Vantagens
Corrigir problemas quando a empresa estiver em uma situação grave	Identificar problemas urgentes e determinar a prioridade de resolução
Auxiliar no crescimento da empresa	Fixar metas e implementar medidas de controle dos resultados
Monitorar de tempos em tempos a performance da empresa	Causar o mínimo de contratempo à empresa
Apurar os fatores que limitam o desempenho da empresa	Preparar psicologicamente os funcionários da empresa para as mudanças
Esclarecer a situação da empresa para todos os seus responsáveis	Incentivar a criatividade e a busca por soluções de todos os funcionários da empresa
Comparar a empresa com outras similares	Aplicar novos métodos de estudo na empresa
	Integração entre o alto escalão e os níveis mais baixos da empresa
	Analisar as causas que atrapalham a empresa alcançar suas metas
	Comparar resultados de agora com anteriores para traçar uma evolução da empresa
	Aumentar a visão da empresa e prepará-la para futuros desafios

Fonte: adaptado de Cavalcanti, Farah e Mello (1981, p. 28-29).

Segundo Certo et al. (2005), não há um modelo padrão para se realizar o diagnóstico estratégico, no entanto seu propósito é examinar os ambientes da empresa, o interno e o externo.

A Tabela 6 ressalta os itens de cada um desses ambientes a serem considerados.

Tabela 6. Fatores de análise dos ambientes interno e externo da empresa.

Ambiente externo	Ambiente interno
Econômicos	Ativos físicos
Tecnológicos	Recursos humanos
Políticos	Relações interpessoais
Sociais	Inércia de decisões e pontos de vista ultrapassados
	Valores pessoais

Fonte: adaptado de Certo et al. (2005, p. 36).

Para Silva, Tibiriça e Carmo (2011, p. 5), o diagnóstico organizacional é apenas o “primeiro passo para a mudança e aprimoramento do sistema organizacional”. Neste estudo, uma das ferramentas utilizadas na realização do diagnóstico é a análise SWOT, a qual será delineada na próxima seção.

3.3 Análise SWOT como ferramenta de diagnóstico organizacional – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

A análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração, e sua sigla se origina do acrônimo das palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Ao traduzir para o português, tem-se que a análise SWOT mede as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma empresa, sendo uma técnica muito utilizada para elaboração de estratégias e na gestão de negócios.

Segundo Daychoum (2013, p. 8), esse método é “precioso para qualquer entidade, não necessariamente uma empresa”.

Sua origem é uma questão ainda em aberto na literatura. Segundo Hofrichter (2017), ela é creditada a Albert Humphrey que, nas décadas de 1960 e 1970, realizou pesquisas na Universidade de Stanford com o objetivo de identificar o motivo dos fracassos de certos planejamentos corporativos.

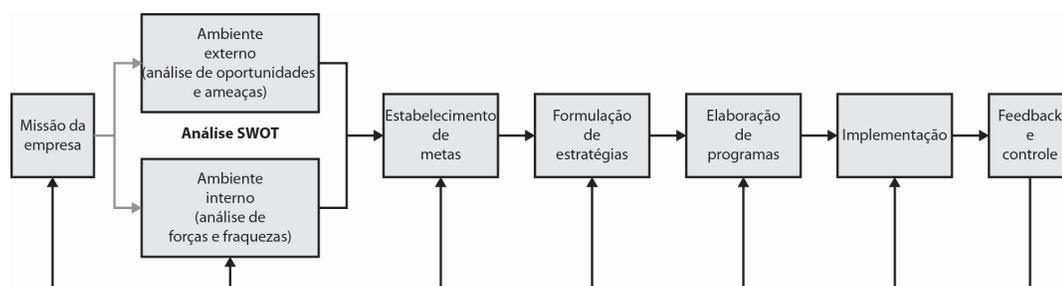
Inicialmente chamada de análise SOFT (relativo aos termos em inglês *Satisfactory*, *Opportunity*, *Fault* e *Threat*), ganhou seu nome definitivo a partir de uma conferência realizada em 1964 e tornou-se popular no ano seguinte, segundo Rodrigues et al. (2005), pela publicação

dos professores do grupo de Administração Geral da Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews e Guth, denominada *Business Policy, Text and Cases*.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise SWOT faz parte do diagnóstico estratégico e deve ser o mais fidedigno possível da realidade, para não atrapalhar as etapas subsequentes do planejamento da empresa.

A Figura 6 a seguir exemplifica o uso da análise SWOT dentro da estratégia de uma empresa e identifica as etapas posteriores.

Figura 6. Análise SWOT dentro da estratégia de uma organização.



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 49).

Toda essa análise estratégica tem a finalidade de evitar problemas traumáticos para a organização, que podem ser internos, como uma violenta queda nas vendas ou nos lucros, ou podem vir de interferências externas, causadas pela manobra competitiva de seu concorrente direto no mercado (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Rodrigues et al. (2005), para uma empresa ter sucesso e ser competitiva por um longo período, é necessário que seus pontos fortes estejam alinhados com as oportunidades que o mercado oferece.

A Figura 7 a seguir, elaborada por Daychoum (2013), mostra um resumo da análise SWOT, relacionando seus quatro itens com seus respectivos ambientes, e a classificação segundo os objetivos almejados pela entidade.

Figura 7. Modelo esquemático da análise SWOT.

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum (2013, p. 8).

Dessa forma, considerando o estágio atual e o ambiente em que as organizações estão inseridas – rápidos avanços tecnológicos, repentinas mudanças de mercado, constantes trocas de políticas governamentais, crises e conjunturas econômicas nacionais e internacionais –, o desafio de não ficar parado no tempo e vencer a inércia do comodismo é premente.

Segundo Araújo et al. (2015, p. 2), “as organizações devem sempre buscar métodos para se sobressair no mercado em meio a tanta concorrência e dessa forma alcançar o tão almejado sucesso empresarial”.

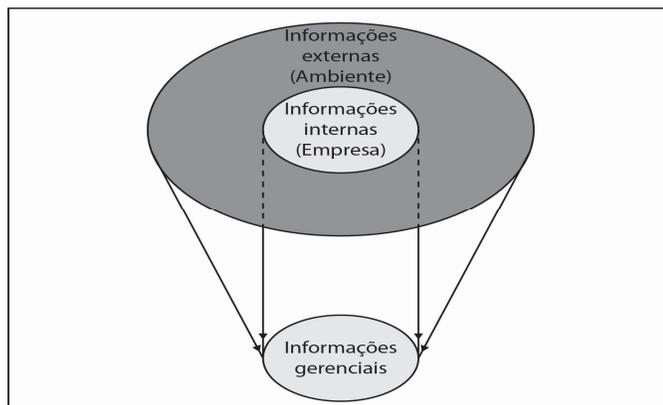
Esse é um universo dinâmico, de forças atuando em diferentes direções, o que o torna instável e oscilante a cada instante. Por isso, tentar propor uma rotina de análises constantes do momento atual e do seguinte ajuda a empresa a se projetar para o futuro, proteger-se das ameaças e obter o sucesso ininterrupto dentro de seu ramo de negócio.

Segundo Houben, Lenie e Vanhoof (1999, p. 125), “a importância relativa de um fator estratégico mudará constantemente, portanto, essa análise deve ser de natureza permanente”.

De acordo com Oliveira (2014, p. 64), o “processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo”. Para Daychoum (2013, p. 9), a importância da análise SWOT: “[...] deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação”.

Oliveira (2014) classificou como “informações gerenciais” o conjunto de dados internos e externos obtidos da empresa. Eles podem ser mais bem exemplificados na Figura 8.

Figura 8. Sistemas de informações de uma empresa.



Fonte: Oliveira (2014, p. 71).

Esse mesmo autor usa o termo “apresentar uma fotografia da empresa” para exemplificar o propósito da análise SWOT. As informações gerenciais coletadas nos ambientes interno e externo fazem um retrato da entidade em um determinado momento, a fim de que, em seguida, o administrador, já de posse desses dados detalhados, elabore uma estratégia que foque em melhorias e aperfeiçoamentos e potencialize o futuro da instituição.

Para Daychoum (2013, p. 9), o ideal seria realizar a análise SWOT pelo menos uma vez por ano na empresa, tamanha sua importância, pois “as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente”.

Segundo Rezende (2008, p. 70), na análise dos ambientes interno e externo de uma instituição, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem vir listadas em itens ou frases e, em cada um, é necessário efetuar um questionário em que sua classificação possa ser resumida em “textos, números, indicadores, valores, tabelas, gráficos, diagramas, fluxos, entre outras avaliações”.

A análise para uma organização já estabelecida deve relatar a situação atual e proposta. Para uma organização a ser estabelecida, a análise deve relatar a situação proposta ou desejada. Tais análises pressupõem avaliação essencialmente em dois aspectos: positivo e negativo; bom e ruim; adequado e inadequado; suficiente ou insuficiente; e outros termos correlatos, justificando por que determinado item se relaciona com a organização (REZENDE, 2008, p. 70).

Portanto, como ressalta Filho (2015, p. 55), a análise SWOT “se caracteriza por ser de natureza aplicada, descritiva, além de tratar a questão de modo qualitativo”.

Nakagawa (2013) esboça um quadro inicial demonstrando como começar a análise SWOT de maneira simples, em uma empresa. Ele pode ser visto na Figura 9.

Figura 9. Modelo clássico de análise SWOT.

	Contribui para a estratégia da sua empresa	Difículta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?</p> <p>S</p>	<p>W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?</p> <p>W</p>
Aspectos externos	<p>O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p> <p>O</p>	<p>T: Quais são as ameaças para o seu negócio?</p> <p>T</p>

Fonte: Nakagawa (2013, p. 2).

3.3.1 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo da empresa considera as oportunidades e ameaças desta dentro do ramo de negócios em que atua. Segundo Kotler e Keller (2012):

Uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas (KOTLER; KELLER, 2012, p. 49).

Dessa maneira, oportunidades e ameaças se caracterizam por serem as variantes não controláveis, levando o administrador a se dedicar mais a elas, porém não exclusivamente, uma vez que os fatores internos, quando identificados e avaliados, conferem sustentação para a empresa agir rapidamente na solução de um problema (OLIVEIRA, 2014). Em suma, o ambiente externo deve ser entendido como o mercado e a maneira como ele funciona, a qual afeta diretamente a organização.

Para Daychoum (2013), é imprescindível para o êxito de uma empresa conhecer ao máximo seu ambiente externo. Já que não é possível controlá-lo, o esforço estaria em tentar

compreendê-lo por meio de observações, com o propósito de aproveitar as oportunidades e prevenir a ameaças.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante (DAYCHOUM, 2013, p. 10).

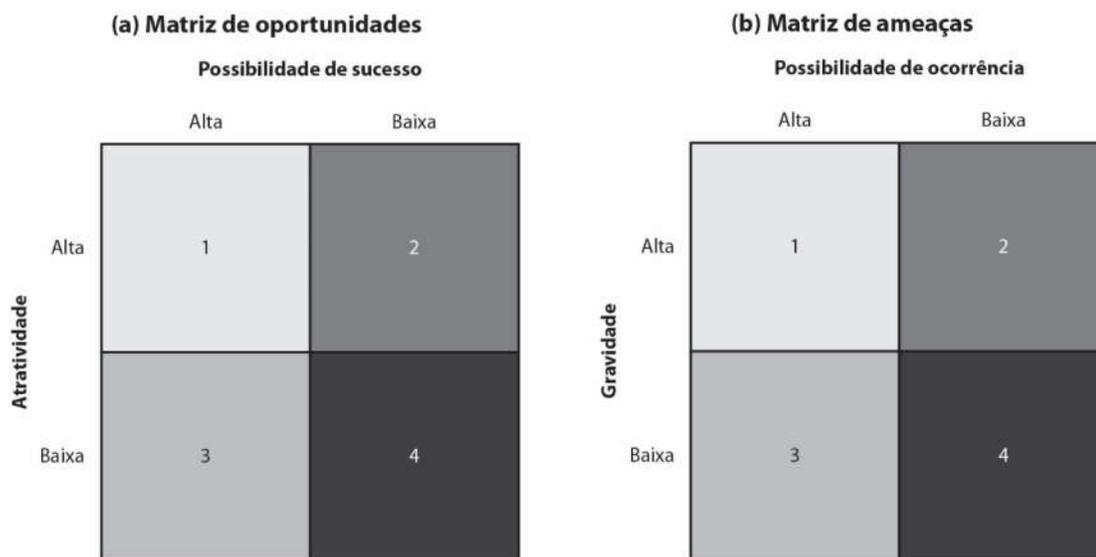
Certo et al. (2005) dividem o ambiente externo em duas partes: ambiente geral (macroambiente) e ambiente operacional (microambiente). O ambiente geral é composto por elementos amplos dos quais a empresa não tem controle. O ambiente operacional é composto por elementos que têm consequência direta e inerente à empresa. A Tabela 7 lista os componentes do ambiente externo de uma empresa, de acordo com os autores. Ressalta-se, contudo, que isso depende de cada negócio.

Tabela 7. Componentes do ambiente externo da empresa.

Ambiente geral	Ambiente operacional
Componente econômico	Componente cliente
Componente social	Componente concorrência
Componente político	Componente mão de obra
Componente legal	Componente fornecedor
Componente tecnológico	Componente internacional

Fonte: Certo et al. (2005, p. 27-28).

Kotler e Keller (2012) elaboraram uma matriz de oportunidades e ameaças, reproduzida na Figura 10, que ajuda a compreender como uma empresa pode aproveitar as possibilidades de sucesso e evitar a ocorrência de graves ameaças em meio às variações do ambiente externo.

Figura 10. Matrizes de oportunidades e ameaças.

Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2012, p. 50).

O que se observa na Figura 10 (a) é que as melhores oportunidades estão na célula número 1. As células número 2 e 3 são aquelas em que a empresa deve ficar atenta caso alguma delas ofereça, em algum momento, chance de sucesso; já a célula 4 apresenta oportunidades tão pequenas que não merecem atenção.

Na Figura 10 (b), observa-se que as maiores ameaças estão na célula 1, porque têm altas chances de acontecer e podem lesar sensivelmente a empresa. As células número 2 e 3 devem ficar em constante observação, caso se transformem em ameaças graves. Já a célula 4 contém uma perturbação muito baixa para ser considerada preocupante.

Na tentativa de elucidar o que realmente corresponde às oportunidades e às ameaças do ambiente externo da empresa, foi elaborada a Figura 11.

Figura 11. Oportunidades e ameaças, segundo Daychoum (2014).

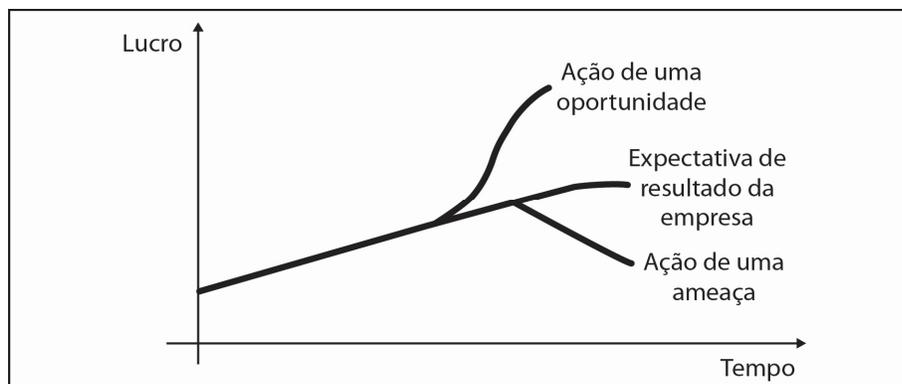
Oportunidades	Ameaças
Necessidades não satisfeitas do consumidor	Mudanças nos padrões de consumo
Aumento do poder de compra do mercado	Lançamento de produtos substitutivos no mercado
Disponibilidade de linhas de crédito	Redução do poder de compra dos consumidores
Crescimento do número de clientes/usuários	

Fonte: Daychoum (2014, p. 11).

Dessa forma, a relação empresa-ambiente deve ser estreita e cabe à primeira compreender e esquematizar as oportunidades e ameaças que o segundo lhe cria. A partir dessa análise, traçam-se as estratégias que, segundo Oliveira (2014, p. 74), servem para resolver problemas imediatos e para apontar “futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa”.

Esse mesmo autor elaborou um gráfico (Figura 12) para expressar as consequências das oportunidades e das ameaças na expectativa da empresa.

Figura 12. Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa.



Fonte: Oliveira (2014, p. 75).

Observa-se na figura o quanto uma oportunidade bem aproveitada pode gerar de benefício para uma entidade e o quanto uma ameaça pode prejudicá-la.

Oliveira (2014) fez uma classificação para explicar os tipos de oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo. A Tabela 8 foi adaptado desse autor.

Tabela 8. Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.

OPORTUNIDADES	
Naturais	São aquelas que já fazem parte da natureza do plano de negócio da empresa, e esta simplesmente adapta seus planos a essa oportunidade.
De evolução	São aquelas obtidas gradativamente por meio de ações estratégicas que a empresa traçou diante das circunstâncias.
Sinérgicas	São aquelas que agregam melhores situações para a empresa, exigindo modificações em sua estrutura organizacional e novo foco de conhecimento.
De inovação	São aquelas que provocam grande transformação dentro da empresa.
AMEAÇAS	

Naturais	Como citado anteriormente nas oportunidades, são aquelas que fazem parte da natureza da empresa.
Aceitáveis	São aquelas por que a empresa se permite passar, respeitando os limites aceitáveis, dentro de sua estrutura do ramo de negócio.
Inaceitáveis	São aquelas por que a empresa não se permite passar, em razão dos limites de sua estrutura dentro do ramo de negócio.

Fonte: Oliveira (2014, p. 76-77).

A situação que uma ameaça externa pode trazer para uma empresa nem sempre deve ser vista como uma notícia ruim. Segundo Daychoum (2013), deve-se aproveitar o momento e transformá-la em oportunidade. Assim, conseqüentemente, ela pode se tornar um ponto forte para a organização, aumentando suas capacidades de se beneficiar das mudanças exteriores.

Esse mesmo autor cita três fatores que auxiliam a converter uma ameaça em oportunidade:

- A organização tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas.
- A organização precisa possuir os recursos financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto).
- Finalmente, a organização tem que reagir com rapidez. As organizações concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente (DAYCHOUM, 2013, p. 12).

3.3.2 Análise dos aspectos internos de gestão

De acordo com Certo et al. (2005), o ambiente interno possui elementos que são diretamente controláveis pela empresa e têm impacto imediato em sua administração. A Tabela 9 apresenta os componentes desse ambiente.

Tabela 9. Componentes do ambiente interno da empresa.

Aspectos organizacionais
Aspectos de marketing
Aspectos financeiros
Aspectos de pessoal
Aspectos de produção

Fonte: Certo et al. (2005, p. 26).

A análise do ambiente interno considera a avaliação frequente das forças e fraquezas, que são fatores gerenciáveis, ou controláveis, dentro de uma empresa, para que sejam

aproveitadas as melhores chances em seu progresso. Contudo, como ressaltam Kotler e Keller (2012):

É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51).

Segundo Oliveira (2014), essa investigação tem como objetivo realçar as “qualidades e deficiências” da corporação e deve ser feita de um ponto de vista comparativo com seus concorrentes diretos ou eventuais no ramo de negócios frente ao público alvo.

Daychoum (2013, p. 14) chama a atenção para o fato de não se confundirem as forças e as fraquezas dentro de uma instituição. O autor resalta que o administrador precisa ter clareza ao distinguir “quais são as áreas de maior importância e quais as áreas que são consideradas fraquezas” dentro da organização, com o intuito de concentrar os esforços em determinadas áreas, já que nem sempre é possível melhorar tudo ao mesmo tempo.

Segundo Rezende (2008, p. 69), “os pontos fortes devem ser amplamente explorados” e “os pontos fracos devem ser significativamente melhorados pela organização, ou modificados e eventualmente abandonados”.

Para demonstrar exemplos de forças e fraquezas, foi elaborada a Figura 13.

Figura 13. Exemplos de forças e fraquezas.

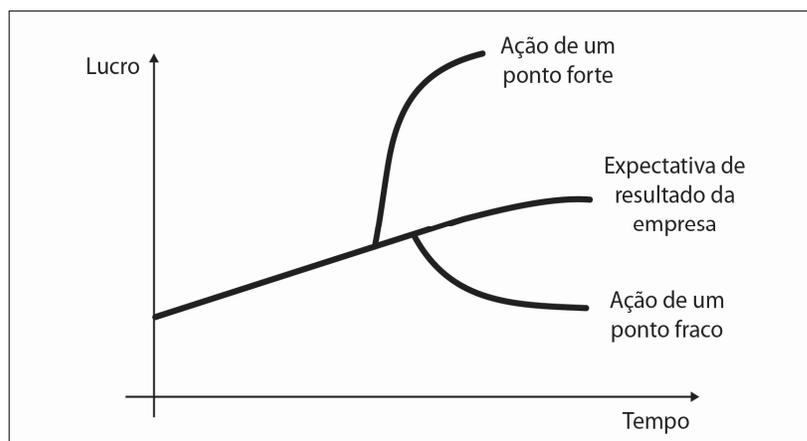
Forças	Fraquezas
Marcas de produtos	Pouca força de marca
Conceito da empresa	Baixo conceito junto ao mercado
Participação de mercado	Custos elevados
Vantagens de custos	Localização não favorável
Localização	Falta de acesso a fontes de matérias-primas
Fontes exclusivas de matérias-primas	Pouco controle sobre a rede de distribuição
Grau de controle sobre a rede de distribuição	

Fonte: Daychoum (2013, p. 12-13).

Para Oliveira (2014), além de considerar os pontos fortes e fracos, a empresa também deve observar aqueles itens que, no momento da análise, não foram considerados nem bons nem maus, denominados pontos neutros. Esses elementos podem, com o tempo, vir a ser caracterizados de forma positiva ou negativa.

O mesmo autor elaborou o gráfico reproduzido na Figura 14 para demonstrar as consequências dos pontos fortes e fracos nas expectativas da empresa.

Figura 14. Impacto dos pontos fortes e fracos nas expectativas da empresa.



Fonte: Oliveira (2014, p. 84).

Observa-se nessa figura como a ação de um ponto forte pode impactar tão rapidamente e de forma positiva nos lucros de uma empresa, enquanto a atuação de um ponto fraco leva a consequências desastrosas ao longo do tempo para os negócios da organização.

Oliveira (2014, p. 84) cita seis fatores que uma corporação deve analisar para determinar seus pontos fortes, fracos e neutros. São eles:

- as funções administrativas a serem analisadas e desempenhadas pela empresa, entre elas: *marketing*, finanças, produção e recursos humanos;
- os aspectos organizacionais;
- a abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais;
- os níveis de controle e avaliação do sistema;
- os critérios de avaliação; e
- a obtenção das informações para a análise interna.

Para finalizar, Kotler e Keller (2012) elaboraram uma tabela bem detalhada para a realização da análise do ambiente interno. Os autores dividem a empresa em quatro setores de análise (*marketing*, finanças, produção e organização) e as relacionam com o desempenho,

classificando segundo os critérios de força, neutro e fraqueza, e com a importância (alta, média ou baixa). A tabela pode ser vista na Figura 15:

Figura 15. Tabela para análise dos pontos fortes e fracos.

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Marketing								
1. Reputação da empresa	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Participação de mercado	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Satisfação do cliente	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Retenção do cliente	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Qualidade do produto	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Qualidade do serviço	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Eficiência na determinação do preço	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Eficiência na distribuição	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Eficiência nas promoções	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Eficiência da força de vendas	—	—	—	—	—	—	—	—
11. Eficiência das inovações	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Cobertura geográfica	—	—	—	—	—	—	—	—
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	—	—	—	—	—	—	—	—
14. Fluxo de caixa	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Estabilidade financeira	—	—	—	—	—	—	—	—
Produção								
16. Instalações	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Economias de escala	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Capacidade	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Força de trabalho capaz e dedicada	—	—	—	—	—	—	—	—
20. Capacidade de produzir no prazo	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Habilidades técnicas de fabricação	—	—	—	—	—	—	—	—
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Funcionários dedicados	—	—	—	—	—	—	—	—
24. Orientação empreendedora	—	—	—	—	—	—	—	—
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	—	—	—	—	—	—	—	—

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 52).

3.3.3 Executar a análise SWOT

Segundo Hofrichter (2015), a análise SWOT pode ser feita em três etapas:

- coleta de informações no presente: por meio de entrevistas com membros da empresa ou pela realização de um *brainstorming*, o administrador fará uma lista de todos os pontos fortes e fracos, tentando ser o mais realista possível;

- coleta de informações futuras: por meio de entrevista com membros da empresa ou pela realização de um *brainstorming*, o administrador fará uma lista de possíveis futuras oportunidades e ameaças;
- plano de ação: diante de todos os dados acima reunidos, o administrador cria sua matriz SWOT e, em seguida, elabora uma estratégia que servirá como guia para se alcançar a meta da empresa.

Todas essas informações obtidas pela análise SWOT contribuem para a formação do diagnóstico organizacional e, conseqüentemente, já proporcionam uma visão das estratégias que serão elaboradas na empresa. Isso confere ao gestor um panorama da situação atual da empresa e do ambiente em que ela está inserida para, a partir daí, traçar planos para se manter no ramo de negócios (OLIVEIRA, 2014).

Na Figura 16 é possível ver um exemplo mais desenvolvido de matriz SWOT.

Figura 16. Matriz SWOT simples.

Ambiente Interno Ambiente Externo	Ponto Forte A	Ponto Forte B	Ponto Forte C	Ponto Fraco A	Ponto Fraco B	Ponto Fraco C
	Alavancas			Restrições		
Oportunidade A						
Oportunidade B						
Oportunidade C						
Ameaça A						
Ameaça B						
Ameaça C						
	Defesas			Problemas		

Fonte: Daychoum (2013, p. 15).

Na matriz, esboçada por Daychoum (2013), nos cruzamentos entre o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) é possível identificar quatro cenários para uma instituição:

- alavancas: que são vantagens competitivas para a instituição, geradas pelo encontro das oportunidades com os pontos fortes;
- restrições: que é uma conjuntura pouco aproveitada pela instituição, gerada pelo encontro das oportunidades com os pontos fracos;

- defesas: que é uma situação favorável à instituição, gerada pelo encontro das ameaças com os pontos fortes; e
- problemas: gerados pelo encontro das ameaças com os pontos fracos, são desvantagens competitivas que tornam a instituição mais frágil e põem em risco a manutenção dos negócios e de seu próprio futuro.

Após a realização da análise SWOT, a empresa pode estabelecer as metas a serem atingidas dentro de um período específico. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 51), as empresas buscam “um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”.

Determinadas as metas, a próxima etapa, segundo Kotler e Keller (2012), é a formulação de estratégias. Para Porter (1991):

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (PORTER, 1991, p. 15).

Ainda segundo Porter (1991, p. 22), a “essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Sendo amplas e variadas as forças do ambiente externo, e atingindo todas as empresas de uma maneira geral, ter a habilidade de lidar com essas forças será o grande diferencial para uma corporação (PORTER, 1991). A estratégia, segundo Porter (citado por KOTLER; KELLER, 2012), é “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Ele ainda afirma que uma empresa tem uma estratégia quando “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 53).

Escolhidas as estratégias, o momento seguinte é de elaboração e implementação de programas. Deve-se ter em mente que todas essas etapas estão ligadas e fazem parte de um conjunto, para se conseguir um bom funcionamento da empresa, de modo que uma péssima implementação pode estragar as melhores estratégias elaboradas para o empreendimento.

Em seguida, segundo Kotler e Keller (2012), tem-se a última etapa, o *feedback* e o controle, como apontado na Figura 6 trazida no começo da seção 3.3. Para esses autores, essa fase é de grande importância, porque, em um mercado onde tudo muda rapidamente, as empresas, independentemente de seu tamanho, não podem se render à inércia de uma performance em desgaste diminuto. “A chance para a saúde organizacional é a disposição para

examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 55).

Por fim, esta pesquisa pretende executar apenas a análise SWOT e levantar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da EdUFSCar. O arrolamento dessas informações ficará disponível para a instituição elaborar estratégias e obter seus resultados, uma vez que esta pesquisa não dispõe de tempo suficiente para realizar todo o aquele ciclo da Figura 6, da seção 3.3, proposto por Kotler e Keller (2012).

3.3.4 Justificativa para a utilização da análise SWOT na pesquisa

Pensando na aplicação dessa ferramenta em uma empresa pública, editora universitária, de pequeno porte, alguns autores se mostram favoráveis ao seu uso. Margotti (2011) afirma:

Devido ao pequeno nível de participação de mercado e de produção econômica, empreendimentos novos, micro e pequenos podem aderir a essa análise e acredito ser possível determinar diversas fontes verídicas do mercado em que atua. São inúmeras as informações que essa pesquisa pode gerar para esses tipos de empreendimentos. Tanto para expansão como abertura, essa abordagem é capaz de produzir resultados que possibilitam a empresa de analisar se tal meta organizacional é viável ou não, economizando recursos financeiros e evitando em alguns casos, falência precoce por má-gestão (MARGOTTI, 2011, n.p.).

Contudo, Helms e Nixon (2010) alertam para sua metodologia simplificada, suas limitações, sua imprecisão e a necessidade, dependendo do estudo, de usá-la juntamente a outras ferramentas estratégicas, como as cinco forças de Porter, para um resultado mais apurado.

Para esses autores, é necessário fazer uma releitura do SWOT e uma remodelagem de sua aplicação, pois, “dada a idade do modelo e a miríade de mudanças na gestão estratégica, ele pode não corresponder às complexas economias lideradas pelo mercado de hoje” (2010, p. 234).

Para Kumar et al. (2018, p. 300), a análise SWOT é reconhecida como um dos melhores métodos de avaliação dos ambientes interno e externo, fornecendo “pontos sugestivos que ajudam a alavancar a organização”. Na opinião desses autores, por ser um modelo sincero, a ferramenta ajuda a aumentar a competitividade do empreendimento, mostrando maneiras de atingir os objetivos, superando ou minimizando os riscos.

Para Houben, Lenie e Vanhoof (1999), a análise SWOT é um instrumento flexível que pode ser usado como um ponto de partida para se traçar um plano estratégico dentro de uma pequena ou média empresa. Para eles:

A maior vantagem é que ela ajuda os gerentes de pequenas e médias empresas a pesquisar as diferentes áreas de gerenciamento, a compreender a importância dentro da estrutura da empresa e, conseqüentemente, a iniciar ações adequadas (HOUBEN, LENIE, VANHOOF, 1999, p. 125, em livre tradução).

Do mesmo modo, aplicando a análise SWOT em pequenas e médias empresas do setor de computação em nuvem, Ghaffari, Delgosha e Abdolvand (2014) identificaram, por meio dessa ferramenta, que essas corporações podem progredir muito, reduzindo os custos, atualizando mais rapidamente seus softwares, com menor investimento em infraestrutura e *hardware* e maior em aplicativos. Também essas empresas devem estar atentas à segurança de seus sistemas para garantir a privacidade dos dados aos seus clientes.

Vê-se, portanto, que, apesar das críticas de Helms e Nixon (2010) ao SWOT, a literatura confirma essa ferramenta como parte fundamental para a elaboração de estratégias e mostra como seu uso ainda é frequente.

A análise SWOT se configura, assim como explanado, como uma ferramenta confiável e aplicável, a qual possibilitará a observação da Editora da Universidade Federal de São Carlos como organização inserida na Universidade, com meios objetivos de análise, de forma a coletar informações úteis, observando fatores internos e externos, os quais comporão um diagnóstico dessa instituição no momento presente.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa tem como objetivo escolher os melhores procedimentos para a realização do trabalho científico e explicá-los de forma que possam ser reproduzidos por outros pesquisadores.

Neste capítulo será exposta a metodologia utilizada na presente pesquisa, sua classificação, as abordagens metodológicas, os instrumentos e os procedimentos adotados, para, em seguida, explicar detalhadamente o estudo de caso.

4.1 Classificação da pesquisa

Para Gil (2008, p. 26), a pesquisa social traz respostas para questionamentos, “utilizando a metodologia científica”, permitindo “a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

Segundo Moura e Ferreira (2005), a metodologia deve ser clara para que qualquer leitor seja capaz de reproduzir os aspectos essenciais do estudo. Assim, a descrição dos participantes da pesquisa e dos procedimentos a serem adotados deve ser minuciosa.

Diante disso e visando ao objetivo geral do projeto – determinar os marcos históricos, identificar as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças, dos ambientes interno e externo da EdUFSCar, com o intuito de conseguir um diagnóstico dessa instituição e elaborar apontamentos para estratégias futuras –, será realizada uma pesquisa de caráter exploratório, mediante estudo de caso único, com os seguintes instrumentos de coleta de dados: revisão bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas, observação participante e *brainstorming*. As seções a seguir dão uma breve explicação sobre todos esses termos citados.

4.1.1 Pesquisa exploratória

Sobre as pesquisas exploratórias, é relevante apontar que podem ser concebidas a partir de uma ótica objetivista, em que se inserem métodos tais como os estudos de caso e grupos focais, ou a partir de uma ótica subjetivista, que compreende métodos como a etnografia e a fenomenologia.

Na esfera das organizações, predominam os estudos exploratórios segundo a ótica objetivista, motivo pelo qual será utilizada neste estudo.

Para Sampieri et al. (1991), os estudos exploratórios promovem o aumento do grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, a fim de obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações. Assim, os estudos exploratórios em poucas ocasiões constituem um fim em si próprios.

Eles se caracterizam por serem mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e dispersos que estes dois últimos tipos (por exemplo, buscam observar tantas manifestações do fenômeno estudado quanto for possível) (SAMPIERI et al., 1991, p. 60).

Ainda, para os autores, “os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes” (SAMPIERI et al., 1991, p. 59).

De acordo com Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”, e corriqueiramente não usam “procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta”.

No presente caso, o estudo da Editora da Universidade Federal de São Carlos, como organização, para a elaboração de estratégias, mostra-se um problema de investigação novo, considerando ser uma empresa pública, inserida em uma Universidade pública, apresentando receita e produção a serem geridos sem olvidar de que inserida em um contexto de gestão de recursos públicos.

4.1.2 Estudo de caso único

Segundo Yin (2001, p. 32), o estudo de caso único é um método de pesquisa amplo, que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Gil (2008, p. 57-58), o estudo de caso tem como característica o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados”.

Por isso, com o intuito de se evitar ao máximo os vieses da pesquisa, o mesmo autor sugere algumas prudências, como:

- ter cuidado no planejamento e metodologia adotados para não comprometer a qualidade dos resultados;
- ter cuidado nas generalizações que o estudo apontar; e
- ter cuidado com a análise e interpretação dos dados gerados pela pesquisa.

Conforme Yin (2001, p. 64), o pesquisador que optar pelo estudo de caso único tem em suas mãos “acesso a uma situação previamente inacessível à observação científica”, trazendo informações significativas. No caso desta pesquisa, o objeto de estudo de caso é a EdUFSCar.

4.1.2.1 Revisão bibliográfica

De acordo com Gil (2008), o pesquisador deve realizar uma revisão bibliográfica ampla para elaborar o problema de pesquisa viável, por meio de livros e artigos. Segundo esse autor, é ela que dará ao pesquisador informações necessárias para, posteriormente, analisar e interpretar os resultados.

Para Yin (2001, p. 28), a revisão bibliográfica é “um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si”. Ela dá oportunidade ao pesquisador de ver o que já foi escrito sobre determinado assunto e delinear o seu problema de pesquisa.

Neste trabalho, a revisão bibliográfica ajudou a entender sobre a história das editoras universitárias no Brasil e no mundo, sobre administração estratégica e sua evolução, sobre análise ambiental e sobre a ferramenta de análise SWOT e sua aplicação nesta pesquisa.

4.1.2.2 Pesquisa documental

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental se aproxima da bibliográfica, tendo como diferença a natureza das fontes:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p. 51).

Segundo Yin (2001, p. 111), a pesquisa documental pode ser usada “em conjunto com outras fontes de informação”, no entanto, é preciso saber utilizar essas informações, verificar sua qualidade e precisão.

Para o levantamento dos marcos históricos da EdUFSCar, foi feita uma pesquisa documental em uma unidade de memória da universidade e em todos os documentos do arquivo morto físico e digital da editora.

4.1.2.3 Entrevistas

Como relatado anteriormente, uma das técnicas utilizadas no estudo de caso são as entrevistas. Neste trabalho elas atuam como um complemento da pesquisa documental.

Segundo Yin (2001, p. 114), elas são essenciais para o estudo de caso, sendo uma “fonte essencial de evidências”. No entanto, o autor adverte para o pesquisador não ser dependente de apenas um entrevistado e, se possível, contar com outras fontes de informação.

Para Gil (2008, p. 109):

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

4.1.2.4 Observação participante

A respeito da observação participante, de acordo com Yin (2001, p. 116), trata-se de uma técnica que “pode ser usada em ambientes mais ligados ao nosso dia-a-dia, como em uma organização ou outro grupo pequeno”.

Conforme Gil (2008, p. 103), a observação participante permite ao pesquisador se inserir no ambiente da comunidade, do grupo ou da situação que está analisando, possibilitando a ele chegar “ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo”.

Nesta pesquisa, o pesquisador tem total relação com o objeto de estudo, a EdUFSCar, pois se trata de seu ambiente de trabalho nos últimos 13 anos, tendo livre acesso às pessoas e aos documentos, justificando o uso dessa metodologia, a observação participante

4.1.2.5 Brainstorming

De acordo com Paulus et al. (2013), o *brainstorming* é das técnicas mais populares para se obter boas ideias. Para esses autores, gerando uma grande quantidade de ideias, há uma maior probabilidade de se produzir boas soluções.

Segundo Kohn e Smith (2011), o *brainstorming* é mais eficaz quando aplicado em grupo do que individualmente e mais eficiente quando se determinam regras durante as sessões.

Neste estudo, o *brainstorming* foi utilizado para a coleta dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças, dos ambientes interno e externo da EdUFSCar.

4.2 Detalhamento do levantamento histórico da EdUFSCar

Para o levantamento histórico da EdUFSCar, foram usadas três fontes distintas de informações:

- documentos dos arquivos da UEIM;
- documentos do arquivo-morto da EdUFSCar; e
- entrevistas com ex-diretores e ex-funcionários que atuaram na EdUFSCar.

Primeiramente, foi solicitada uma pesquisa ao responsável pelo UEIM sobre documentos acerca da fundação da EdUFSCar. Identificou-se o conteúdo em três caixas organizadas por datas, do período de 1986 a 1995. Elas continham ofícios, requerimentos, informativos de circulação interna e um boletim informativo da EdUFSCar.

No geral, trata-se de documentos bem explicativos do período da fundação da editora, principalmente de 1986 e 1987; os demais eram importantes, porém insuficientes para montar uma linha cronológica.

A segunda etapa foi a busca por informações nos arquivos da EdUFSCar. A editora possui uma sala de arquivo-morto com 70 caixas, contendo os mais diversos documentos (portarias, ofícios, requisições, tramitações, correspondências expedidas e recebidas internamente e externamente, empenhos, faturas, informativos, atas de reuniões do conselho editorial, relatórios de atividades, notas de empenho, guias de recolhimento, contratos de direitos autorais, com gráficas e em geral, pagamentos de diárias, pagamentos a celetistas, terceirizados e estagiários, etc.). Essas caixas estão etiquetadas com informações sobre o tipo de material contido nelas e o ano.

Embora esses documentos estejam bem guardados e preservados, havia uma parte deles que já se encontrava em más condições, principalmente por causa dos efeitos do tempo, visto serem papéis do período de 1986 a 2000.

Em 2017, o então diretor da editora, promoveu o escaneamento desses documentos no formato de arquivo PDF, para posterior eliminação dos papéis físicos.

Os arquivos em PDF estão salvos em um *pen-drive* e disponíveis para consulta, porém o modo como esses documentos foram escaneados não permite a um pesquisador fazer uma busca por nome ou determinado termo, porque foram salvos como imagem, não estando os textos dos materiais passíveis de seleção.

Ao todo, o *pen-drive* contendo os arquivos da EdUFSCar, do período entre 1986 e 2000, possui 8,58 GB, com 19 pastas e 313 arquivos. Cada arquivo em PDF possui, em média, 50 páginas, resultando em cerca de 15.650 páginas.

Como essas 19 pastas estão separadas por ano e, dentro delas, os arquivos salvos em formato PDF estão com a descrição de seu conteúdo, foram selecionados para se fazer a cronologia da história da EdUFSCar os arquivos denominados “portarias”, “ofícios” “correspondências expedidas internamente”, “correspondências expedidas externamente”, “correspondências recebidas internamente”, “correspondências recebidas externamente”, “comunicados e circulares”, “informativos” e “fax recebidos e enviados”. A escolha pelos arquivos com essas alcunhas se justifica da seguinte forma:

- “Portarias”: documentos oficiais emitidos pela reitoria da UFSCar, após decisão em conselho universitário ou conselho administrativo ou ambos. Neles estão as nomeações e as exonerações dos diretores da EdUFSCar, bem como a data dos acontecimentos.
- “Ofícios”: relatam fatos ocorridos dentro da EdUFSCar e ajudam a compreender as mudanças físicas, as carências, as atividades da editora, bem como localizar as pessoas que passaram por lá, seja como funcionário, celetista e estagiário, seja como membro do conselho editorial.
- “Correspondências expedidas e recebidas interna e externamente” e “fax recebidos e enviados”: relatam as comunicações da diretoria da EdUFSCar dentro e fora da universidade, com autores, diretores de editoras de outras universidades, prestadores de serviços, etc. Auxiliam a entender a dinâmica das relações da editora dentro e fora da UFSCar.
- “Comunicados e circulares” e “informativos”: relatam cerimônias e atividades desenvolvidas pela editora e suas participações em eventos dentro e fora da universidade.

O mesmo procedimento foi adotado em relação às caixas do arquivo-morto da EdUFSCar. As etiquetas do lado de fora das caixas indicando seus conteúdos facilitaram a busca por informações, mas, mesmo assim, foram analisados os interiores de 60 caixas.

A última etapa da recuperação do histórico da EdUFSCar foi entrevistar ou conseguir um depoimento dos ex-diretores e ex-funcionários que participaram de sua administração, a fim de completar algumas lacunas que os documentos deixaram.

A análise documental trouxe os nomes de seis ex-diretores e três ex-funcionários que fizeram parte da editora. A UFSCar mantém em seu site um local de consulta de docentes e servidores ativos ou que já se aposentaram, em que apenas o endereço de e-mail e ramal telefônico do departamento são informados.

Assim, foi feito um primeiro contato por e-mail com essas pessoas, e, quanto àquelas que não responderam, foram realizadas outras consultas no Google e no Facebook, com a finalidade de conseguir mais informações.

O resultado das pesquisas pelos ex-diretores foi o seguinte:

- dois ex-diretores deram entrevistas por telefone
 - um esteve à frente da editora no período entre 1986 à 1990
 - um esteve à frente da editora no período entre 1992 à 1993
- três responderam a perguntas enviadas por e-mail
 - um esteve à frente da editora no período entre 1993 à 2000
 - um esteve à frente da editora no período entre 2000 à 2016
 - um esteve à frente da editora no período entre 2016 à 2018
- um ex-diretor é falecido, por isso não houve contato

O resultado das consultas pelos ex-funcionários foi o seguinte:

- dois cederam entrevistas
 - um trabalhou na editora de 1993 à 1994
 - um trabalhou na editora de 1995 à 2009
- um não foi encontrado

Tanto as entrevistas com os ex-diretores como as com os ex-funcionários tiveram uma média de 20 minutos.

A base das perguntas, tanto das entrevistas como dos questionários enviados por e-mail para os ex-diretores, procuraram delinear o tempo, o espaço e a estrutura organizacional, porém, diante das respostas, houve margem a outros questionamentos, sem prejuízo do roteiro previamente estabelecido, o qual pode ser encontrado no Apêndice 1.

Para os ex-funcionários foram feitas perguntas que igualmente permitissem a contextualização do tempo, do espaço e da estrutura organizacional da editora, também admitindo-se, diante das respostas, novos questionamentos, sem prejuízo do roteiro previamente estabelecido, o qual pode ser encontrado no Apêndice 2.

Somados às informações obtidas pelos documentos da UEIM e do arquivo-morto da EdUFSCar, os relatos de todos os entrevistados contribuíram para a montagem do histórico da editora, o qual pode ser conferido no Capítulo 5.

4.3 Análise SWOT

A coleta das informações para análise e, conseqüentemente, elaboração da matriz SWOT foi feita em duas etapas:

- reunião de *brainstorming* com os funcionários da EdUFSCar;
- entrega de um formulário de classificação dos ambientes interno e externo da EdUFSCar.

4.3.1 Reunião de *brainstorming* com os funcionários da EdUFSCar

O *brainstorming* aconteceu na sala de reuniões do prédio da EdUFSCar e contou com a participação de cinco funcionários, os quais são os representantes de cada setor da editora: coordenação, secretaria, editoração, vendas/divulgação e estoque/livraria, tendo sido divididos em dois grupos:

- Grupo 1: representantes de secretaria, editoração, vendas/divulgação e estoque/livraria;
- Grupo 2: representante da coordenação.

Essa separação foi feita considerando o tempo de trabalho na EdUFSCar (elementos do Grupo 1 têm no mínimo cinco e no máximo 11 anos na editora; o do Grupo 2 tem sete meses) e a hierarquia institucional (os elementos do Grupo 1 poderiam se sentir constrangidos com a presença do coordenador da editora, ligado diretamente ao diretor, e não falar sobre certos assuntos durante o *brainstorming*).

No começo da reunião com o Grupo 1, foi explicado o objetivo da pesquisa, o que era a análise SWOT e a finalidade do *brainstorming*. Também foi informado que a seção teria duas partes: primeiro, o assunto seria o ambiente interno da EdUFSCar (pontos fortes e fracos); em

seguida, falar-se-ia do ambiente externo da editora (oportunidades e ameaças). A divisão foi necessária para não causar confusão no grupo e melhor gerenciar o *brainstorming*.

Posteriormente, foram lidas frases, perguntas e exemplos do que são pontos fortes e fracos de uma empresa (Apêndice 3), a fim de estimular os elementos do Grupo 1 a pensar em seu ambiente de trabalho e poder desbloquear informações guardadas em suas mentes. Todos os pontos relatados foram registrados. Em seguida, fez-se a mesma coisa com as oportunidades e ameaças (Apêndice 4) e, novamente, tudo foi registrado. O tempo total do *brainstorming* com o Grupo 1 foi de 1h20 min. A metodologia para o Grupo 2 foi idêntica à do Grupo 1. O tempo total do *brainstorming* com o Grupo 2 foi de 1h36 min.

4.3.2 Classificação dos formulários

Após esse primeiro encontro, todo o material gerado pelos dois grupos foi analisado e estudado, e as informações foram compiladas em um formulário com tópicos que pudessem expressar, em poucas palavras, o que os funcionários da EdUFSCar enxergavam como pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

O objetivo, então, era classificar, por meio de uma escala de importância (alta, média, baixa), os itens levantados durante o *brainstorming*, a fim de visualizar quais as prioridades da editora.

Esse procedimento foi empregado por ter sido apontado anteriormente, no Capítulo 3, por Rezende (2008, p. 70), o qual aponta que os materiais gerados pela análise SWOT devem vir listados em itens ou frases, necessitando efetuar um questionário em que sua classificação possa ser resumida em “textos, números, indicadores, valores, tabelas, gráficos, diagramas, fluxos, entre outras avaliações”.

Novamente divididos em duas partes, ambiente interno (Apêndice 5) e externo (Apêndice 6), os formulários foram entregues individualmente a cada membro dos grupos 1 e 2, a fim de que pudessem realizar a classificação.

O formulário do ambiente interno foi dividido em pontos fortes e fracos e esses subdivididos em: aspectos organizacionais, aspectos de *marketing*, aspectos financeiros, aspectos de pessoal e aspectos de produção. Segundo Daychoum (2013, p. 17), “é útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da organização”.

Assim, essa subdivisão foi adotada considerando a obra de Certo et al. (2005), setorizando a empresa nessas cinco áreas para uma melhor organização das informações e classificação dos pontos fortes e fracos.

Igualmente, o formulário do ambiente externo foi dividido em oportunidades e ameaças, que foram subdivididas em: ambiente geral e ambiente operacional. Essa subdivisão também foi adotada considerando a obra de Certo et al. (2005), a fim de estruturar o ambiente externo nesses dois níveis, um com um amplo escopo (ambiente geral) e outro com implicações mais próximas à empresa (ambiente operacional), porém ambos sem nenhum controle dela.

Após esse processo, os dados dos cinco participantes foram contabilizados e transformados em gráficos de colunas para uma melhor visualização do conteúdo. Foram escolhidos os itens que tiveram votação unânime na classificação de importância alta para a montagem da matriz SWOT. A análise não deixou de ser qualitativa, com a tabulação das respostas, vez que os gráficos ponderaram as importâncias da opinião dos participantes quanto aos itens (alta, média e baixa), e não representam uma estatística.

Os resultados e as discussões serão feitas no Capítulo 6.

5. A HISTÓRIA DA EDUFSCAR

5.1 Os primeiro anos

A Editora da Universidade Federal de São Carlos, EdUFSCar, com já dito anteriormente, foi fundada em 1986, pós-ditadura militar, no governo do presidente José Sarney, que trouxe mudanças políticas e sociais ao país. Segundo Rocha (2014, p. 28):

Foi nesse contexto de uma nascente liberdade política, social e de expressão que muitas universidades brasileiras começaram a despertar para a necessidade de implantarem suas próprias editoras, a fim de divulgar em livros e periódicos a sua produção científica e intelectual. Antes desse período, as poucas iniciativas nesse sentido tinham surgido a partir da década de 1960, como a editora da Universidade de Brasília (1961) e a da USP (1962), que acabaram sendo posteriormente subordinadas ao poder ditatorial que vigorou no Brasil depois de 1964, tanto que de 1964 a 1970 não foi criada nenhuma editora universitária no país [...].

A criação da EdUFSCar foi impulsionada por dois movimentos da década de 1980: o PROED e os SNEU. Os SNEU são de fundamental importância para a editoração universitária brasileira porque foi deles que nasceu, em 1987, na quarta edição do evento, a ABEU. Além disso, promoveram a integração entre as editoras universitárias, a troca de experiências, a divulgação e a distribuição dos livros, a criação de mais editoras, a criação de livrarias, a autonomia dos conselhos editoriais e das publicações escolhidas pelas editoras e melhorias na educação do Brasil (BUFREM, 2015).

O PROED, criado pelo MEC, foi um programa que funcionou de 1981 a 1988 e, segundo Guedes e Pereira (2000, p. 83), em seu início, destinou uma verba especial a 11 universidades, “selecionadas de modo a representar as diferentes regiões do país”, para um projeto-piloto. Esse Programa deu esperança a professores, os quais o viram como grande oportunidade de publicar seus trabalhos, contribuindo para a produção científica e intelectual nas universidades brasileiras. Logo após seu lançamento, pelo menos 26 editoras ou veículos editoriais foram criados (BRUFREM, 2015).

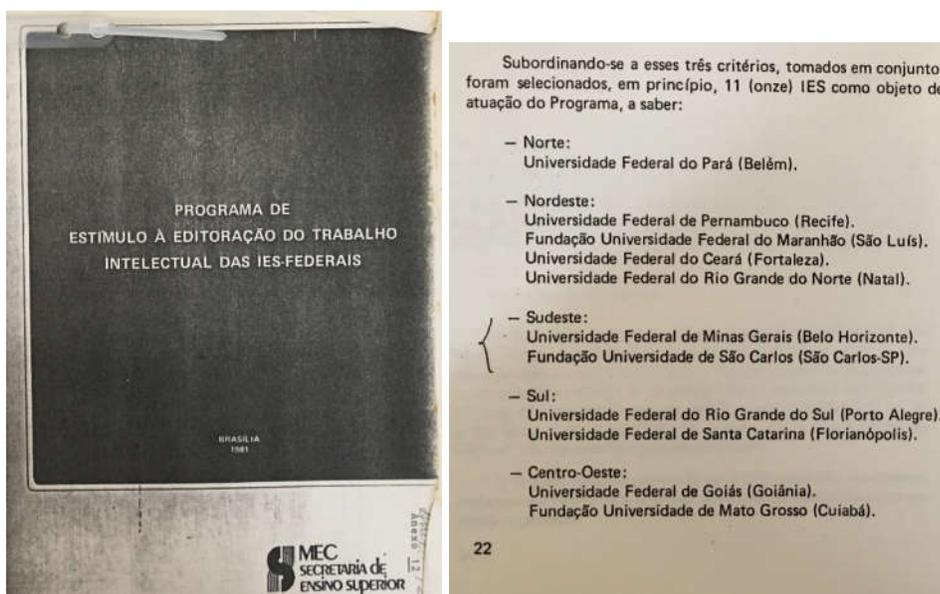
Os objetivos principais do PROED são:

- a) estimular a produção, publicação e divulgação do trabalho intelectual dos docentes e, conseqüentemente, fomentar o debate crítico universitário;
- b) fortalecer o interesse da comunidade acadêmica pela qualidade do ensino, atenuando a utilização indiscriminada da reprografia, incentivando a leitura e estimulando o aperfeiçoamento do material utilizado pelos docentes;

- c) enriquecer a bibliografia básica disponível para os cursos de graduação;
- d) refletir o desempenho intelectual das IES, divulgando de forma ampla e adequada a produção intelectual dos docentes;
- e) criar mecanismos de intercâmbio de soluções técnicas para editoração, divulgação e distribuição de livros entre as IES;
- f) aperfeiçoar o padrão editorial das publicações universitárias (BUFREM, 2015, p. 130).

Entre as 11 IES selecionadas, estava a Universidade Federal de São Carlos, que somente pôde colocar em prática o Programa em 1986, como relatado no Ofício 010/86. Segundo o conselho editorial da época (BOLETIM EDUFSCAR, 1987), a EdUFSCar recebeu CZ\$ 400.000,00 do PROED, que somente foram repassados pela universidade em junho de 1987.

Figura 17. PROED e a UFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Figura 18. Ofício nº 010/86.


Universidade Federal de São Carlos
GABINETE DO VICE-REITOR
 Via Washington Luiz, km 235 - Caixa Postal 676
 Fone : (0162) 71-8111
 13560 - São Carlos - SP. - Brasil

Of. GVR nº 010/86
 SEK/ncv.

São Carlos, 17 de janeiro de 1986

Senhor Professor

Tendo em vista a eventual participação da UFSCar no Projeto de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual (PROED), parte do Programa de Apoio à Educação Superior "Nova Universidade" de iniciativa da SESu/MEC, foi constituída uma Comissão de 6 docentes (2 por Centro) com a finalidade de elaborar e apresentar ao CEPE até 05/02/86 um estudo de viabilidade dessa participação, que exigirá, entre outras providências, a constituição de um Conselho Editorial e de um Plano de Editoração da UFSCar para 1986.

Visando a elaboração desse estudo, a referida Comissão necessita receber informações dos docentes, dos Departamentos, das Coordenações de Cursos de Pós-Graduação e de Graduação, etc. quanto aos trabalhos que deveriam ser publicados e divulgados dentro do PROED.

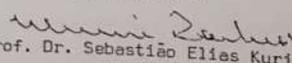
Informações relativas ao PROED podem ser obtidas nas páginas 15, 16 e 17 do documento "Programa de Apoio à Educação Superior "Nova Universidade" junto à Chefia dos Departamentos.

As informações relativas a trabalhos publicáveis, acima referidas, deverão constar do formulário anexo a ser enviados à Vice-Reitoria através dos Departamentos.

Face à exiguidade de tempo de que dispõe a Comissão para a execução da sua tarefa, as informações solicitadas deverão chegar à Vice-Reitoria impreterivelmente até 2ª feira, 27/01/86.

Para informações complementares, caso necessário, pede-se entrar em contato com o Prof. Dr. Valdemar Sguissardi, através do ramal 144 ou 267.

Sem mais, certos de sua atenção, subscrevo-me
 atenciosamente


 Prof. Dr. Sebastião Elias Kuri
 Vice-Reitor

P.S.: Sobre "Tipos de Publicações" previstos pelo PROED, os interessados contrairão informações junto à Chefia dos Departamentos e Coord. de Cursos de Pós-Graduação. (PROED, p.23 e 27).

Fonte: UEIM-UFSCar.

A preocupação do então vice-reitor, professor Sebastião Elias Kuri, era em relação às novas condições para participar do PROED, que, naquele momento, fazia parte do "Programa Nova Universidade" e exigia que a UFSCar, para a implantação de sua editora, tivesse um conselho editorial com docentes de diversas áreas, além de um plano de publicações.

O professor queria aproveitar a oportunidade dada por esse Programa para arrecadar verbas necessárias à edição de livros, já que, naquele momento, a universidade não dispunha de orçamento para tal atividade.

No ofício do mês de abril de 1986, o reitor da universidade nomeou o primeiro conselho editorial, seus suplentes e seu diretor:

Figura 19. Portaria nº 111/86.

 **Universidade Federal de São Carlos**
GABINETE DO REITOR
Via Washington Luiz, km 235 - Caixa Postal 676
Fons: (0162) 71-1100 - Telex 165768 - SCUF - BR
13560 - São Carlos - SP. - Brasil

PORTARIA GR Nº 111/86, de 15 de abril de 1986

O Reitor da Universidade Federal de São Carlos, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

RESOLVE:

1º) Constituir o Conselho Editorial da UFSCar com os seguintes membros:

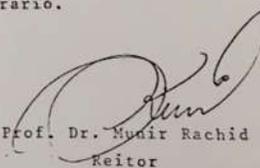
TITULARES
Prof. Dr. Armando Vieira (DCB)
Profª Gloria Maroto (DEFITO)
Prof. Dr. Sérgio Rodrigues (DM)
Prof. Dr. Flávio Venâncio Luizeto (DFCFE)
Profª Drª Maria Ap. Foresti da Costa (DTE)
Prof. Dr. José Roberto G. da Silva (DEMa)

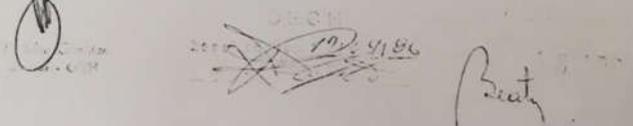
SUPLENTES
Prof. Dr. Francisco Esteves (DCB)
Prof. Dr. Marco Antonio Del Lama (DCS)
Profª Heloisa Scarpelli (DCEs)
Prof. Dr. José Albertino Rodrigues (DFCFE)
Prof. Clóvis Oswaldo Gregorim (DTE)
Prof. Dr. Satoshi Tobinaga (DEQ)

2º) O Conselho Editorial estará sob a presidência do PROF. DR. SÉRGIO RODRIGUES.

3º) Revogar as disposições em contrário.

Os Departamentos receberão cópia
Arquive-se
17/04/86


Prof. Dr. Muir Rachid
Reitor



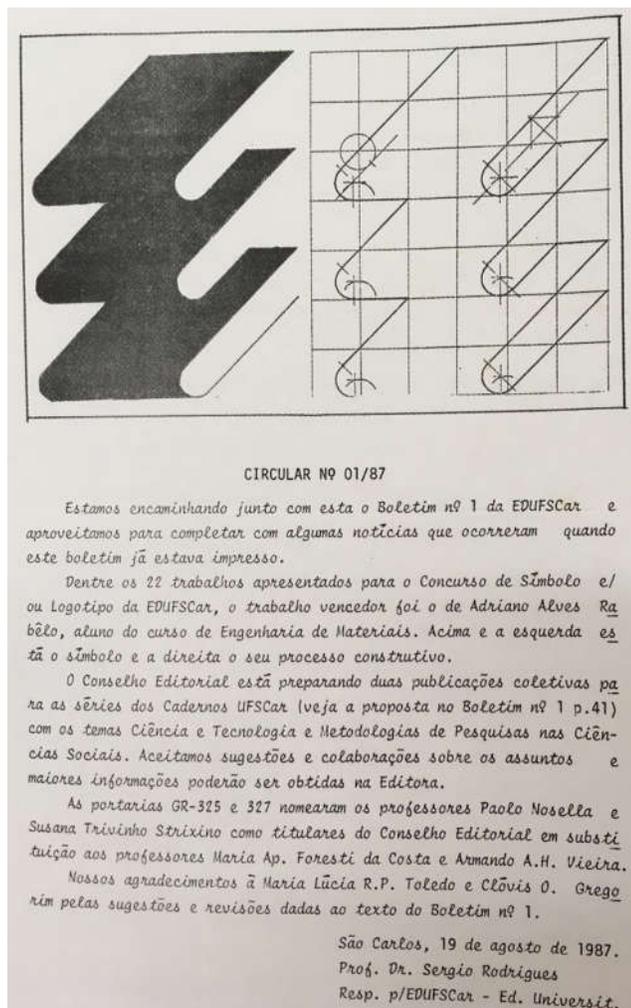
A meta do conselho editorial era a instalação da editora, tendo como guia os objetivos do PROED. Em agosto de 1986, o CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de São Carlos) expediu um parecer favorável para a implantação da editora, que ficaria subordinada ao COS (COS – Coordenadoria dos Órgãos Suplementares da Universidade Federal de São Carlos) (BOLETIM EDUFSCAR, 1987).

Conforme documentos do acervo da EdUFSCar, no dia 8 de dezembro de 1986, a editora foi “ativada”, e seu primeiro diretor, assinando apenas como “responsável”, conforme documentos do UEIM, foi o professor Sérgio Rodrigues. Nesse mesmo dia foi publicada uma portaria pelo então reitor, professor Munir Rachid, nomeando Sérgio Rodrigues (ACERVO EDUFSCAR).

Em depoimento, o professor Sérgio Rodrigues relatou que sua escolha fora em razão da proximidade que ele tinha com a reitoria da época e das conversas nas quais dizia que uma universidade como a UFSCar precisava de uma editora. Ele também relata que, no período em que esteve à frente da editora (1986-1990), não pôde publicar livros por falta de verba e pela defasagem de equipamentos da gráfica da universidade. Ademais, havia, na época, uma lei que proibia a importação de produtos, para valorizar o mercado nacional, mas não existia nem quem fabricasse impressoras a laser no Brasil.

Em 1987, mediante concurso, foi escolhido o primeiro logotipo da editora, e seu vencedor recebeu o prêmio simbólico de três mil cruzados (ACERVO EDUFSCAR):

Figura 20. Boletim nº 1 da EdUFSCar.



 **Editora da UFSCar**

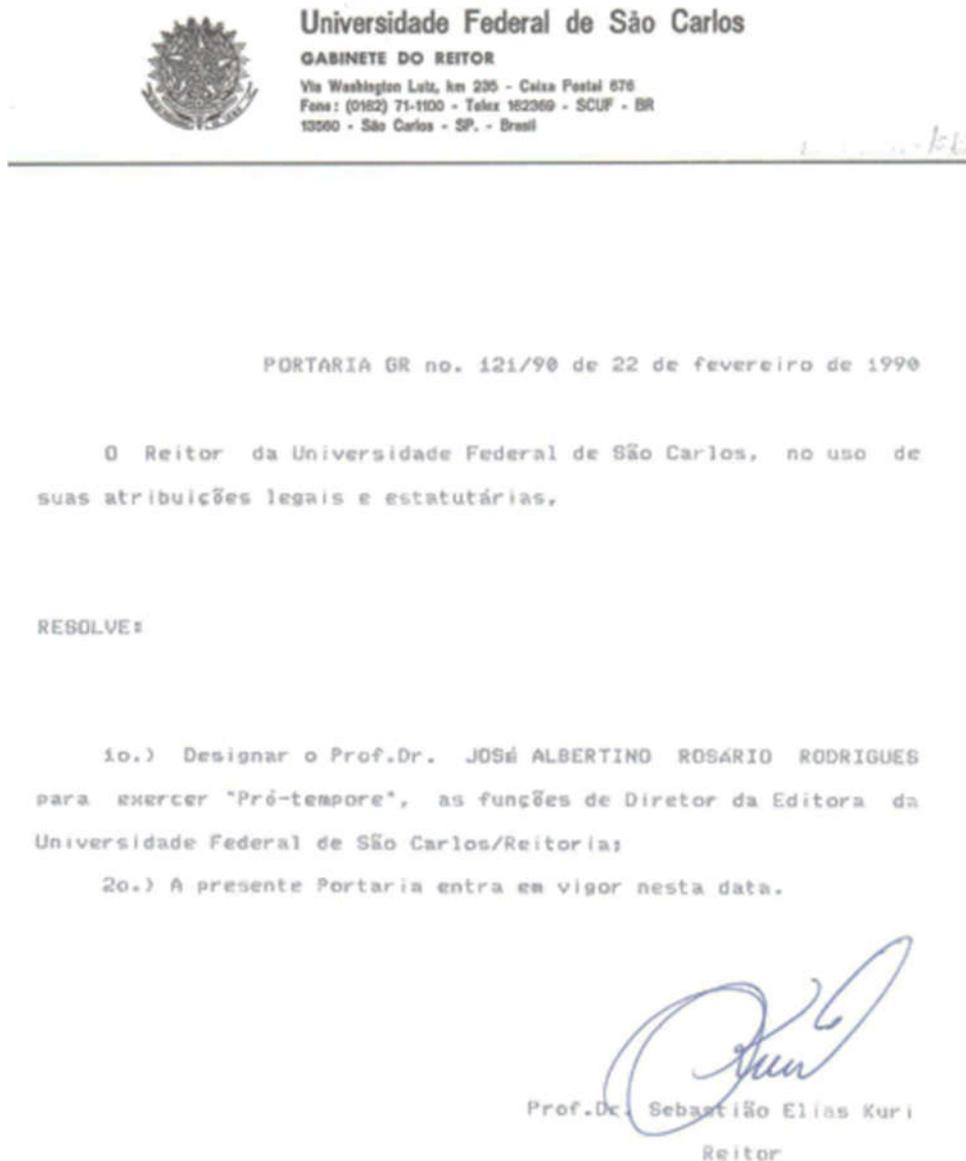
Fonte: UEIM-UFSCar.

Segundo o Boletim EdUFSCar nº 1 (1987), em seus primeiros anos, a editora funcionou em uma sala do prédio da Divisão de Processamento de Dados.²⁰

Em 22 de fevereiro de 1990, a reitoria publicou uma Portaria nomeando o professor José Albertino Rosario Rodrigues como diretor “pró-tempore” da editora.

²⁰ Esse departamento foi extinto em 1992 e em seu lugar passou a funcionar a Secretaria Geral de Informática (SIn), em 1993 (SIn, 2019).

Figura 21. Portaria nº 121/90.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Em outra Portaria publicada no mesmo dia, o então reitor da UFSCar, professor Sebastião Elias Kuri, passou a vincular a EdUFSCar à reitoria da universidade.

Há poucos registros do período entre 1990 e 1993. Segundo entrevista com o professor Maurizio Ferrante, nessa época passaram pela direção da editora, na seguinte ordem, o professor José Albertino e ele próprio, Maurizio.

Em entrevista, o professor Maurizio Ferrante relatou que, no período de sua gestão, requisitou junto à reitoria verba para uma infraestrutura mínima, funcionários e microcomputadores para a editora; disse que não conseguiu muito. Em ofício enviado ao diretor

do CECH, o professor Maurizio Ferrante (grafado erroneamente como Mauricio) relata as dificuldades da editora:

Figura 22. Ofício nº 002/92.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
 COORDENADORIA DE EDITORAÇÃO - EDUFSCar*
 Via Washington Luiz, Km 235
 Caixa Postal 676
 tel: (0162) 74-8137
 13560 - São Carlos - SP

Of. Circ. 002/92-Ced
 São Carlos, 28 de abril de 1992.

Prezado Colega,

Esta tem como finalidade relembrar as idéias discutidas informalmente quando de nosso encontro. Na oportunidade expus que, em minha opinião, uma das metas da EDUFSCar deveria ser a divulgação de nossas atividades e a documentação de eventos esparsos, tais como, os seminários e palestras, que ocorrem em grande número pelo campus (falaram-me em 400, só no ano passado!). Para identificar e "salvar" o material de qualidade, cada departamento poderia estabelecer uma prática simples, culminando no envio de talvez três eventos, que somados a outros de natureza semelhante pudessem formar um caderno, uma publicação ou coisa semelhante. No DEMa, que tem um programa de seminários (cerca de 15 por semestre), foi estabelecida uma metodologia informal, na qual o coordenador de seminários, mais um ou dois colegas selecionam as palestras melhores e solicitam o texto escrito ao palestrante. Alternativamente, quando a reputação deste autoriza esperar um material de qualidade, o texto é solicitado de antemão. Este é um processo bem simples, tem funcionado, e talvez possa ser adotado por outros departamentos.

No caso do seu Centro gostaria de lembrar que o Arquivo de História Contemporânea pode dar grandes contribuições à EDUFSCar. Claramente, a estratégia de aproveitamento desse material deve ser outra, ativando fontes externas de financiamento e programando publicações mais ambiciosas.

Devo acrescentar que, salvo erro meu, a EDUFSCar existe há cinco ou seis anos e ainda não conseguiu colocar sua sigla em nenhuma publicação. Isto não desmerece absolutamente quem a ela se dedicou, pois dificuldades orçamentárias enormes impediram várias iniciativas interessantes. Imagino que os cadernos, que obviamente não devem ser o único produto da Editora, se constituam em veículo barato no custo e eficiente na tarefa de preservar e divulgar as idéias que perpassam pelo campus.

Esperando notícias e sugestões vossas, despeço-me.

Cordialmente.

Maurício Ferrante

CECH

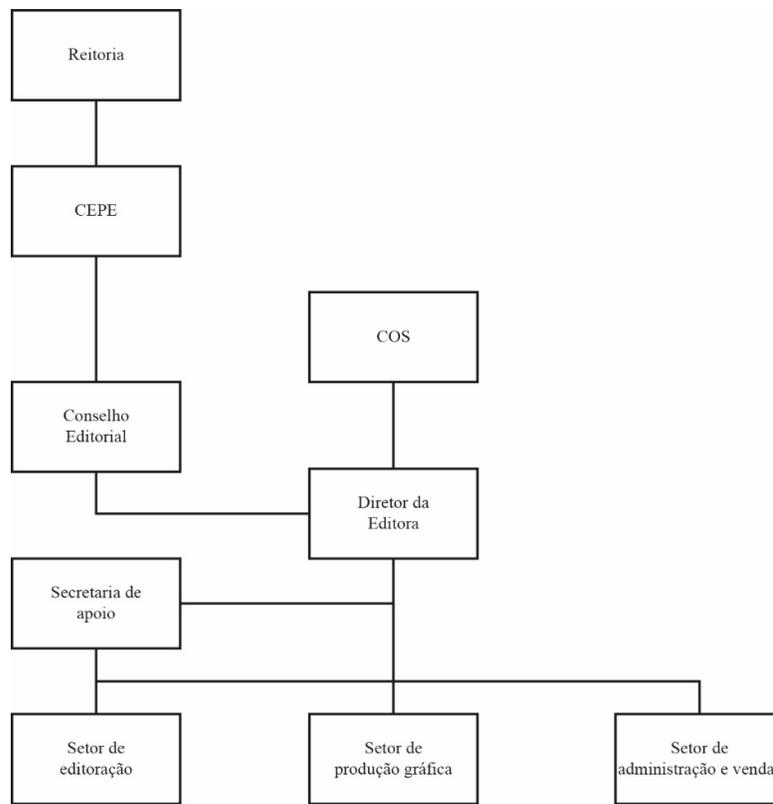
30/04/92

11mo. Sr.
 Prof. Dr. Bruno Pucci
 DD, Diretor do CECH
 UFSCar

Fonte: UEIM-UFSCar.

Até 1993, a Editora ainda não publicava obras. Sua estrutura organizacional nos períodos relatados até aqui era as retratadas nas Figuras 23 e 24, contudo, ainda não era implementada, ficando mais no campo do planejamento de como se pretendia organizar:

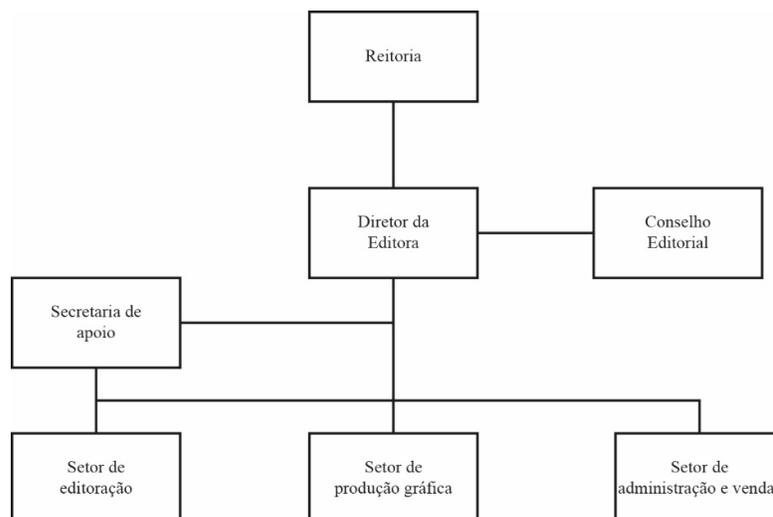
Figura 23. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1986 a 1990, conforme documentado.



Fonte: UEIM-UFSCar.

O organograma descreve o planejamento de como seria a estruturação da editora, no período de 1986 a 1990, em que não estaria diretamente subordinada à Reitoria, e sim ao COS (Coordenadoria dos Órgãos Suplementares da Universidade Federal de São Carlos), com seu Conselho Editorial vinculado ao CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) e este vinculado à Reitoria. Observa-se que a Editora era personificada na figura de seu diretor, não considerada como uma empresa em si. Vinculado ao diretor, havia a Secretaria de apoio, com apenas um funcionário, e os Setores de editoração, produção gráfica e de administração e vendas, porém estes três últimos, na prática, eram apenas alegóricos, pois não havia funcionários.

Figura 24. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1990 a 1993, conforme documentado.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Nesse organograma posterior, de 1990 a 1993, observa-se como principal mudança em relação ao anterior, a vinculação do Diretor da Editora à Reitoria. Nota-se também que o Conselho Editorial não mais se subordinava à Reitoria, passando a vincular-se diretamente à Editora, mantendo a mesma estrutura operacional do organograma anterior e, novamente, os Setores de editoração, produção gráfica e de administração e vendas, na prática, eram apenas alegóricos, pois não havia funcionários.

5.2 As primeiras publicações

Apenas em 1993, com a nomeação do novo diretor, o professor Deonísio da Silva, que assinava de início como coordenador, é que EdUFSCar passou a existir no meio da editoração universitária, com a publicação de seus três primeiros livros:

- *Universidade, fundação e autoritarismo*, de Valdemar Sguissardi;
- *Universidade e indústria: depoimentos*, de Carlos Vogt, Edson Vaz Musa, José Mindlin, José Roberto Ferro e Simon Schwartzman; e
- *Poesia e política nas canções de Bob Dylan e Chico Buarque*, de Lígia Vieira César.

Figura 25. Portaria nº 105/93.



Universidade Federal de São Carlos
GABINETE DO REITOR
 Via Washington Luiz, km 235 - Caixa Postal 676
 Fones : (0162) 74-8101, 74-8102 e 74-8168 - FAX: (0162) 71-2081
 Telex 162369 - SCUF - BR
 CEP 13565-905 - São Carlos - SP. - Brasil

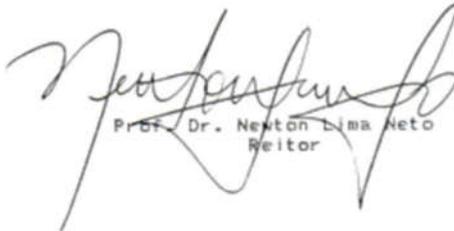
PORTARIA GR nº 105/93, de 19 de abril de 1993. *ced*

O Reitor da Universidade Federal de São Carlos, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

CONSIDERANDO a deliberação do Conselho Universitário em seu Parecer nº 221/93, de 25/03/93,

RESOLVE:

DESIGNAR o Prof. Dr. DEONÍSIO DA SILVA para exercer "pré-tempore" as funções de COORDENADOR da Coordenadoria de Editoração da Secretaria Geral de Apoio Acadêmico, retroativo a 01/04/93.


 Prof. Dr. Newton Lima Neto
 Reitor

Fonte: Acervo EdUFSCar.

Em um ofício de abril de 1993, Deonísio da Silva agradece a nomeação para o cargo e pede celeridade no envio de originais para publicação:

Figura 26. Ofício nº 01/93.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
COORDENADORIA DE EDITORAÇÃO - EDUFSCar
Via Washington Luiz, Km 235
Caixa Postal 676
tel: (0162) 74-8137
13560 - São Carlos - SP

CECH

Of. Cir. nº 01/93-Ced
DS/mab

São Carlos, 20 de abril de 1993.

Prezado(s) Sr.(s),

Nomeado pelo Magnífico Reitor, Prof. Dr. Newton Lima Neto, que acolheu indicação do Conselho Editorial da EDUFSCar, feita por unanimidade, depois homologada pelo Conselho Universitário da UFSCar, por maioria de votos, acabo de assumir a Coordenadoria de Editoração da UFSCar. Minhas primeiras palavras sejam de reconhecimento à confiança em mim depositada por essas três instâncias universitárias.

Nossa editora existe desde 1986, fruto do relatório final de uma primeira comissão de estudos, integrada, aliás, pelo atual reitor. Atualmente, está subordinada à Secretaria Geral de Apoio Acadêmico, dirigida pelo Prof. Marco Antonio Cavasin Zebotto. Entretanto, ainda não somos uma editora universitária de fato. Para sermos, precisamos cumprir nosso dever essencial, óbvio para todos, mas, de todo modo, inscrito Art. 2º de seu Regimento, que é o de publicar livros. E também revistas, periódicos, séries, coleções etc.

Por tais razões dirijo-me a Vossa Senhoria para solicitar que dê conhecimento desta a todos os que integram a unidade sob sua direção, chefia ou coordenação, informando que precisamos de originais de livros, que serão encaminhados ao Conselho Editorial, para que subsidiem nosso plano editorial para os anos de 1993 e 1994. O fluxo de originais pode ser constante, mas é absolutamente imprescindível, por razões editoriais específicas, que as primeiras propostas de livros cheguem dentro do prazo máximo de 30 dias.

Os interessados, pois, em propor livros à publicação, podem enviá-los à EDUFSCar, aos cuidados de seu Assistente em Administração, Marco Antonio Bertini.

A relação completa dos membros do Conselho Editorial segue anexa, com indicação dos respectivos Centros da UFSCar que representam.

Agradecendo a divulgação desta circular, aqui fico.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Denício de Silva
Coordenador

CIENTE
São Carlos, 26/04/1993

Prof. Dr. Bruno Pucci
Diretor - CECH

Encaminhar cópia aos Deptos.,
Coordenações de Cursos e AHC.

CECH
Assessoria em 26/4/93
Ronaldo José Hyppólito
Assistente em Administração
CECH

"Um país se faz com homens e livros". De acordo com o dito famoso de Monteiro Lobato: "É o primeiro Sétimo da Educação: Inventa uma frase de Monteiro Lobato: "A essência de uma universidade é uma biblioteca e uma editora."

Fonte: UEIM-UFSCar.

Na Figura 25 tem-se o registro da segunda sede da editora: no ano de 1993. Ela passou a funcionar no mesmo prédio da gráfica da universidade, denominado “Casa Rosada”. O intuito da proximidade com o Departamento de Produção Gráfica (DPG) era a impressão dos livros da editora (ACERVO EDUFSCAR).

Figura 27. Ofício nº 007/93.



Universidade Federal de São Carlos
COORDENADORIA DE EDITORAÇÃO
EDUFSCar - Editora da Universidade
 Via Washington Luiz, km 235 - Caixa Postal 676
 Fone: (0162) 74-8137 - FAX: (0162) 71-2061 - Telex 162369 - SCUF - BR
 CEP 13565-905 - São Carlos - SP. - Brasil

Of.Circular 007/93-Ced
 DS/mab

São Carlos, 22 de dezembro de 1993.

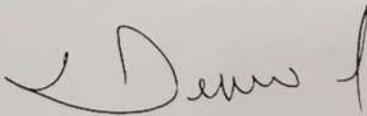
Prezado(a) senhor(a),

A Coordenadoria de Editoração informa que a Editora da Universidade já está funcionando em sede própria, no mesmo prédio do Departamento de Produção Gráfica, na dita "Casa Rosada", altos deste campus, ala norte.

A nova sede somente pôde ser concretizada por esforços conjugados entre a Secretaria Geral de Apoio Acadêmico, a FAI (Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o DPG (Departamento de Produção Gráfica), a Prefeitura Universitária e seu Escritório de Desenvolvimento Físico. Esta Coordenadoria aproveita para agradecer a todos os responsáveis por essas instâncias e demais pessoas que se empenharam na consecução deste objetivo.

Informa, também, que, por motivo de férias, a EDUFSCar estará fechada durante todo o próximo mês de janeiro.

Atenciosamente



Deonísio da Silva
 Coordenador de Editoração da UFSCar

CECH

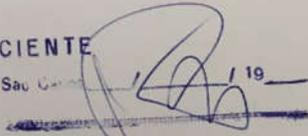
27/12/93

Ronaldo José Hyppólito

Auxiliar de Editoração

CIENTE

São Carlos, 22 de dezembro de 1993



Prof. Dr. Bruno Pucci
 Diretor - CECH

 Editora da UFSCar

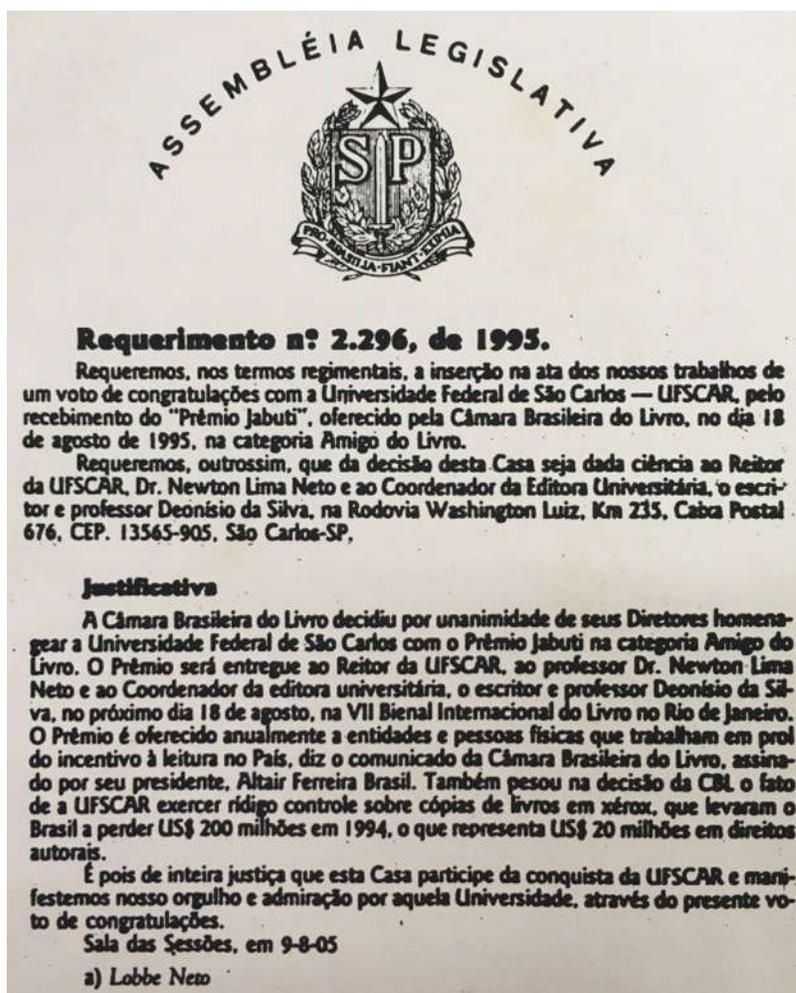
Fonte: UEIM-UFSCar.

Como se pode observar, a EdUFSCar não é uma consequência da evolução da gráfica da universidade. O DPG da UFSCar, segundo informa seu site (DPG, 2019), foi criado em 1970

e sempre esteve voltado para atender às necessidades da universidade. Com o passar do tempo, mesmo recebendo investimentos, os quais trouxeram melhores equipamentos para seu parque gráfico, eles não foram suficientes para atender a demanda da produção de livros da EdUFSCar, os quais passaram a ser feitos fora da gráfica da universidade (ACERVO EDUFSCAR).

Entre 1993 e 1995, segundo os documentos do UEIM, a EdUFSCar contava com 32 títulos em seu catálogo e mais de 58 obras em análise para publicação. Por causa disso e do trabalho em conjunto com a Biblioteca Comunitária da UFSCar (BCo) para proibir a reprodução total ou parcial de obras via fotocópia, a editora recebeu um Prêmio Jabuti na categoria “Amigo do Livro”.

Figura 28. Prêmio Amigo do Livro.



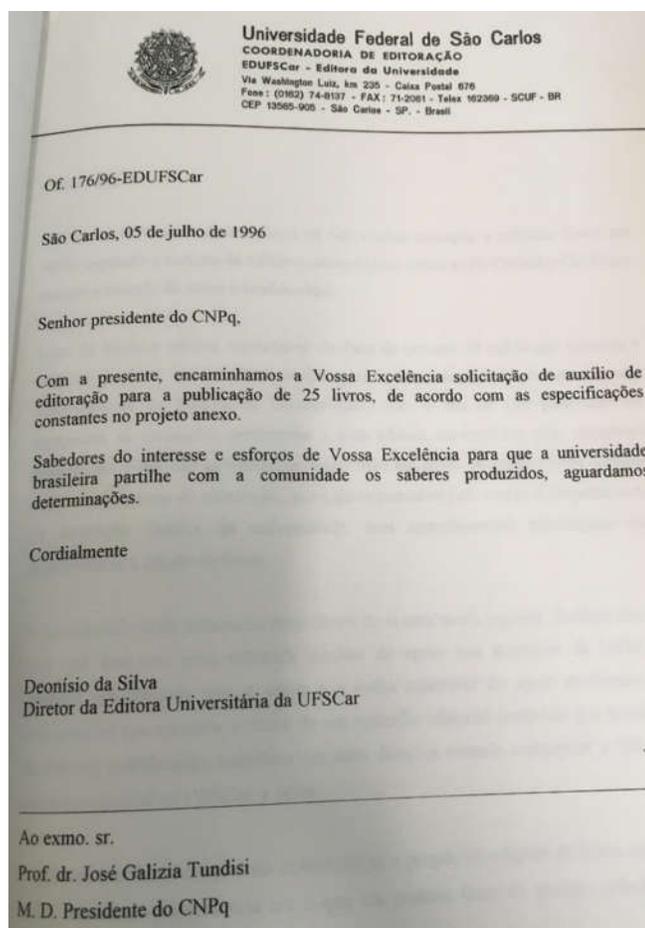
Fonte: UEIM-UFSCar.

Ainda em 1995, o reitor, professor Newton Lima Neto, publicou uma portaria alterando o nome da instituição de Coordenadoria de Editoração para Editora Universitária e nomeando, logo em seguida, o professor Deonísio da Silva como diretor (ACERVO EDUFSCAR).

Em 1996, segundo documento da UEIM, a meta do professor Deonísio da Silva era editar 50 livros, contudo, até esse ano, muitas das publicações da EdUFSCar eram feitas em coedição²¹ com outras editoras universitárias e particulares, como a Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Editora da Universidade de Caxias do Sul, a Editora Vozes, a Editora Estação Liberdade, o Studio Nobel, o Arquivo Nacional e a Editora Mercado Aberto.

O próprio diretor se lembra de que todas as etapas de produção dos livros em sua gestão eram terceirizadas, por isso ele sentiu a necessidade de pedir auxílio financeiro ao CNPq para atingir o objetivo traçado (ACERVO EDUFSCAR).

Figura 29. Auxílio CNPq.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

²¹ Segundo Truzzi (2016), esse foi o sistema adotado durante os sete anos de gestão do professor Deonísio da Silva.

Outro fato marcante desse ano, conforme documento da UEIM, foi a parceria firmada entre a EdUFSCar e a FAI/UFSCar, o que possibilitou uma agilidade no funcionamento da editora quanto às suas operações de venda dos livros e aos pagamentos das funções administrativas.

Segundo o próprio professor Deonísio da Silva, todos os contratos dos quase cerca de 140 autores da época passavam pela assessoria jurídica da universidade e pela FAI, e esta os comercializava.

No período em que o professor Deonísio da Silva esteve à frente da editora (1993-2000), esta recebeu os prêmios na categoria “melhor editoração” e “melhor livro de ensaio” da Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA), em 1995 (ACERVO EDUFSCAR). Também recebeu, no mesmo ano, segundo documento da UEIM, o 33º Prêmio Olga Verjovskiy, do Instituto de Arquitetos do Brasil, pela obra *Percepção ambiental*.

É igualmente desse momento a mudança da sede da EdUFSCar para o CECH, na área sul da UFSCar, em razão de problemas de estoque e infiltração na sala do prédio da gráfica (ACERVO EDUFSCAR).

Segundo Priore (2006), de 1993 a 2000, a UFSCar destinou verba a fundo perdido para as publicações da editora, uma vez que esta não conseguia se sustentar com a venda de seus livros.

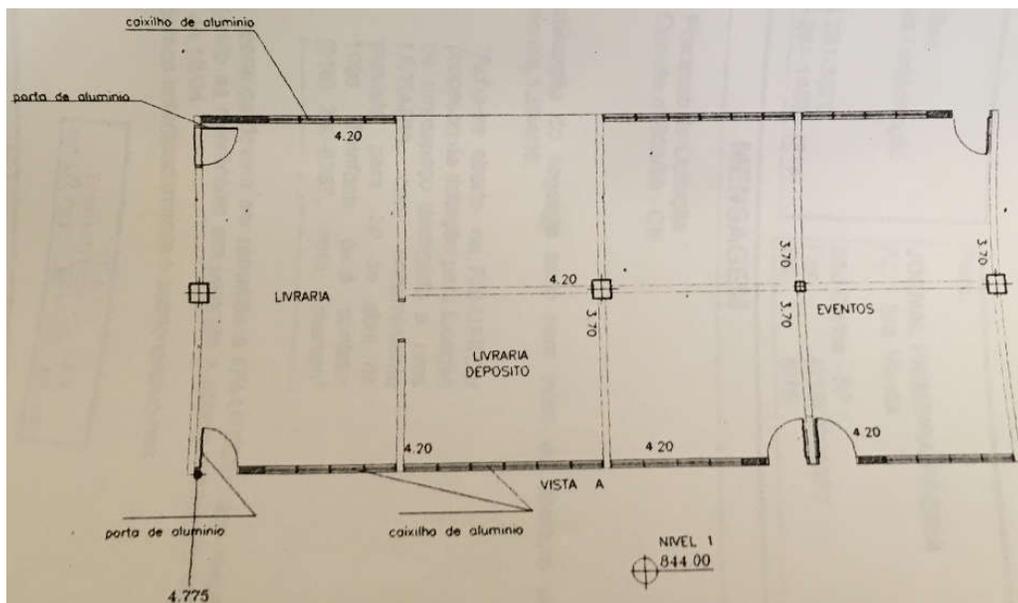
Durante esse período a editora priorizou o trabalho editorial não havendo uma política de distribuição e divulgação. Também não havia uma política que definisse: quais títulos seriam publicados; como angariar recursos, extra-instituição, que pudesse complementar os recursos disponíveis e como influir junto aos autores para que os seus originais fossem confiados a uma editora sem tradição no mercado editorial. Esse quadro gerou um descontentamento dos autores, levando-os a procurar as editoras comerciais, pois não viam a EdUFSCar como uma vitrine para as suas obras (PRIORE, 2006, p. 25).

No período de 1996 a 2000, a EdUFSCar possuía conselho editorial grande (11 integrantes), aprovado pelo reitor, mas alguns membros eram de fora da universidade, como o empresário José Mindlin e o professor Modesto Carvalhosa (ACERVO EDUFSCAR). Segundo o professor Maurizio Ferrante, membro do conselho nessa época, aconteceram poucas reuniões, nas quais muitos participantes se ausentavam, inclusive ele.

No ano de 1998, a editora mudou novamente de sede, transferindo-se para o saguão logo abaixo da BCo, ocupando, inicialmente, um espaço de 56 m². Segundo o professor Deonísio da Silva, com um espaço maior, isso ajudou a editora na venda e distribuição dos livros, atendendo

um público dentro e fora da universidade, e contribuiu com o objetivo de tornar a editora menos dependente das verbas da reitoria, a fim de conquistar autonomia financeira (ACERVO EDUFSCAR).

Figura 30. Sede da EdUFSCar em 1998.

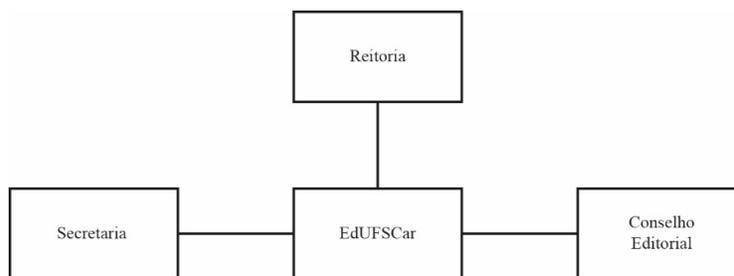


Fonte: Acervo EdUFSCar.

No final de sua gestão, o professor Deonísio da Silva conseguiu publicar 77 livros, contando principalmente com o apoio da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPGP), da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e da FAI para diversos suportes, como financeiro, jurídico, contratação de estagiários e divulgação dos materiais (ACERVO EDUFSCAR). No entanto, segundo Priore (2006), a editora terminou esse período com um saldo negativo na FAI. Nesse momento, a editora possuía em seu quadro apenas um funcionário público e dois bolsistas.

A estrutura organizacional da editora nesse período foi a seguinte:

Figura 31. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 1993 a 2000.



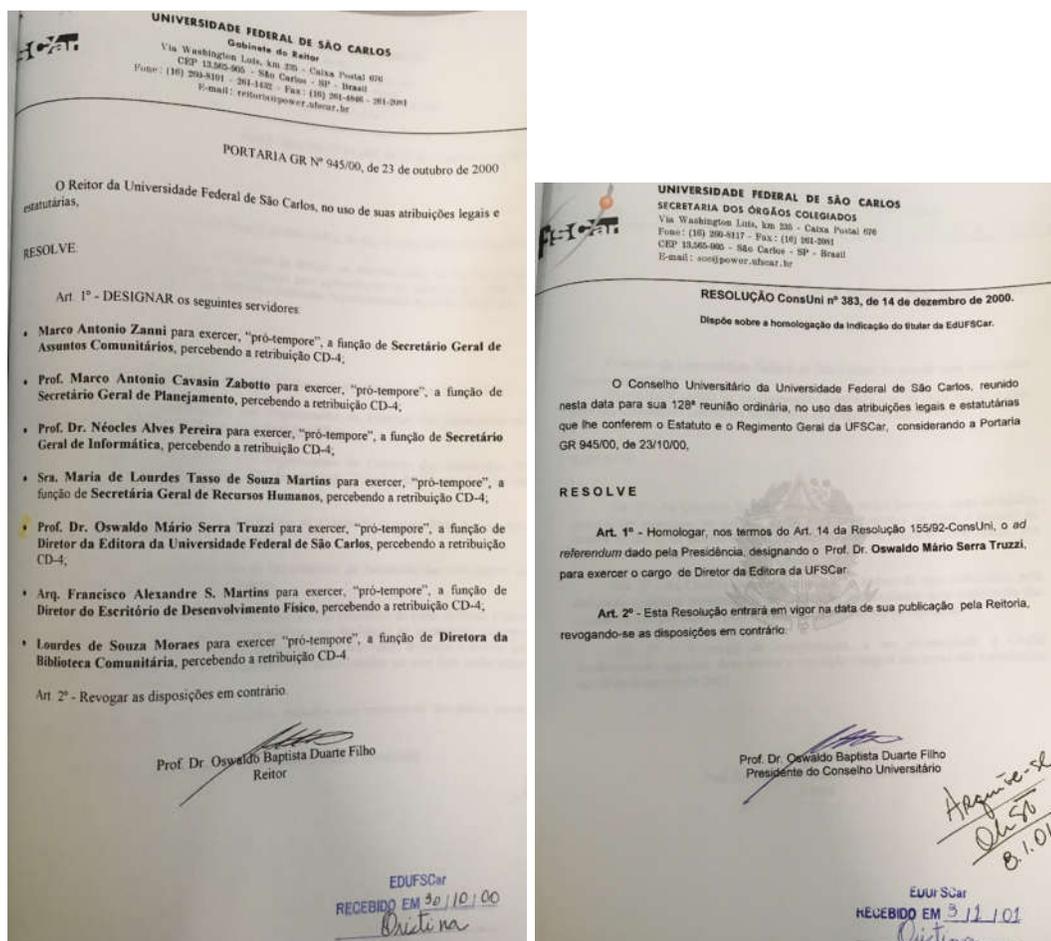
Fonte: adaptada de Priore (2006).

Observa-se nesse organograma uma estrutura mais enxuta que nos anteriores. A EdUFSCar permanece vinculada à Reitoria e a ela estão ligados a Secretaria e o Conselho Editorial, sem, contudo, haver um setor operacional para a produção, comercialização e administração dos recursos.

5.3 A consolidação no meio da editoração universitária

O professor Oswaldo Mário Serra Truzzi assumiu a direção da editora em outubro de 2000 e nela permaneceu por 16 anos. O convite veio do então reitor, o professor Oswaldo Baptista Duarte Filho (TRUZZI, 2016). As maiores conquistas da EdUFSCar advêm de sua administração e estão relacionadas à estruturação, à consolidação, ao desenvolvimento e à expansão da marca dentro do ambiente editorial universitário, afirmando-a como uma das melhores do país.

Figura 32. Posse de Oswaldo Mário Serra Truzzi.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Logo após a posse, colocou em prática o plano para inaugurar a segunda linha de produtos editoriais da EdUFSCar: a série *Apontamentos*.

Segundo Truzzi (2016, p. 2), essas publicações visavam “produzir materiais didáticos a serem utilizados em disciplinas, já que esta demanda até então era totalmente absorvida pelas unidades que realizavam serviços de fotocópias”.

Figura 33. Série apontamentos.

```

>São Carlos, 4 de dezembro de 2000
>
>
> Caros colegas:
>
> Há poucas semanas tive a honra de ser convidado pelo Magnífico Reitor
>e equipe recém-eleita para dirigir a Editora da UFSCar. Assumir este cargo
>é para mim um grande desafio, e ao mesmo tempo fonte de satisfação. Ao
>longo de minha vida profissional, aprendi a valorizar muito os livros. Há
>bastante trabalho a ser desenvolvido, tanto em uma perspectiva de
>continuidade dos projetos anteriormente delineados pelo diretor que me
>antecedeu, Prof. Deonísio da Silva, quanto em termos de novos
>empreendimentos. E é sobre um desses que gostaria hoje de pedir a atenção
>de meus colegas professores da UFSCar.
>
> A Editora da UFSCar pretende lançar uma linha editorial denominada
>Apontamentos. Ela se destina a atender preferencialmente (mas não
>exclusivamente) a demanda relacionada a textos didáticos, de autoria de
>professores da UFSCar, que normalmente são utilizados como material de
>apoio a disciplinas de graduação. A idéia é viabilizar a publicação de
>textos com um padrão editorial intermediário entre uma apostila e um
>livro. Quase todas as editoras universitárias trabalham com esse tipo de
>publicação, capaz, ao mesmo tempo, de dinamizar a editora, ampliar a
>difusão da produção local e atender tanto às necessidades dos alunos,
>quanto às expectativas dos professores, em termos de publicação. Em muitos
>casos, tal tipo de produção constituiu o embrião de livros depois lançados
>com sucesso no mercado editorial mais amplo.
>
> Iniciaremos em uma escala pequena, para depois, se bem sucedida a
>experiência, ampliarmos gradativamente o programa. Desejamos lançar os
>primeiros produtos dessa linha editorial já em março, no início do próximo
>ano letivo. Por causa da proximidade da data, pedimos aos professores que
>
>já disponham de um material pronto, organizado, testado em disciplinas e
>revisado, que entrem em contato comigo, por e-mail
>(edufscar@power.ufscar.br) até o dia 18 de dezembro próximo. Quanto antes,
>melhor. Aqueles que necessitam de um tempo maior para preparar seus
>materiais, podem fazê-lo com mais calma, pois pretendemos tornar essa uma
>linha editorial permanente da EdUFSCar. Com toda certeza, outros semestres
>virão...
>
> Agradeço por ora a atenção de todos e coloco-me à disposição para
>quaisquer outros esclarecimentos que porventura se fizerem necessários.
>
> Cordialmente,
>
> Prof. Oswaldo Truzzi
> Diretor da EdUFSCar

```

Fonte: Acervo EdUFSCar.

Por serem simples em sua confecção, os materiais da série *Apontamentos* puderam ser impressos na gráfica da UFSCar, aproveitando seu maquinário e pessoal disponíveis. Realizados por um baixo custo, esses materiais incentivaram professores a publicar e os alunos a comprar e combater a indústria da reprodução não autorizada.

O próximo passo do diretor foi mudar o logotipo da editora para dar uma característica mais moderna e versátil à marca. A tarefa ficou a cargo do *designer* gráfico Gustavo Duarte, que criou a nova identidade e um manual de uso da marca.

Figura 34. Novo logotipo da EdUFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

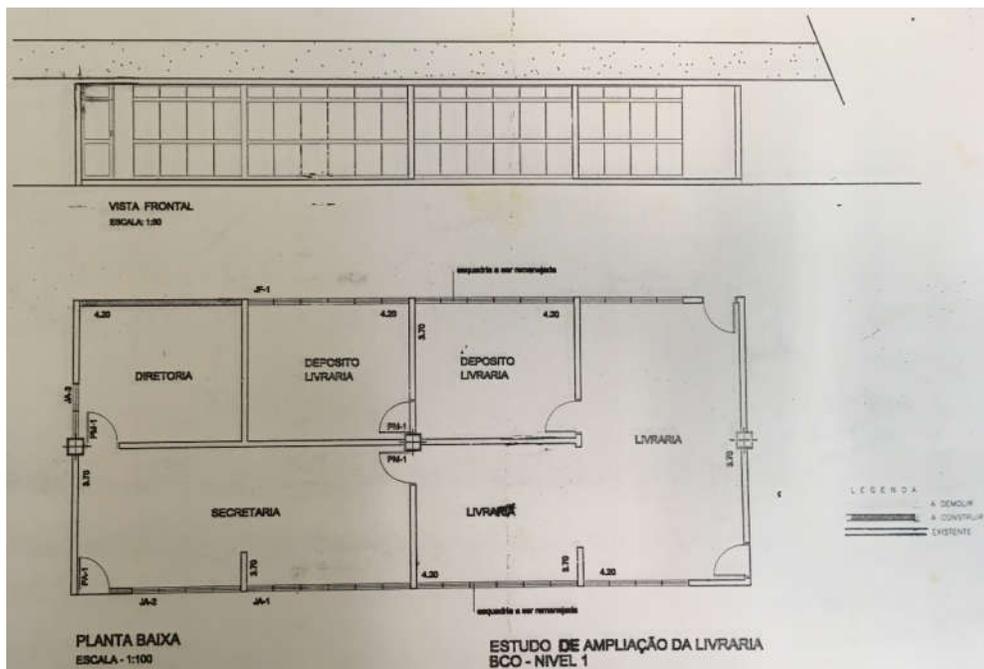
As próximas metas do professor Oswaldo Truzzi eram tornar a editora menos dependente de verbas alocadas pela reitoria e aumentar o quadro de funcionários, que, até aquele momento, dispunha de uma funcionária pública e dois estagiários. A primeira foi atingida logo nos primeiros anos:

Em meados de 2002, pude com satisfação fazer um balanço de nossos progressos: tínhamos R\$ 52.000,00 em caixa; aumentamos sensivelmente a qualidade e o número de nossas publicações; passamos a realizar um controle de nossos estoques e do caixa e a emitir cupons fiscais; melhoramos os equipamentos e o site da Editora; ampliamos a distribuição dos livros, conquistando aos poucos o reconhecimento de livreiros, distribuidores e clientes; [...] havíamos ampliado o financiamento das publicações; [...] passamos a realizar lançamentos de cada livro produzido e a repercussão de nossas publicações na imprensa havia aumentado (TRUZZI, 2016, p. 2).

Para a segunda meta foi necessário mais tempo, porém, após 16 anos, o professor Oswaldo Truzzi fechou sua gestão com três funcionários públicos e mais outros 13, divididos entre celetistas e estagiários.

Em seguida, diante da necessidade de um espaço para comercializar seus produtos e receber o público, o professor Oswaldo Truzzi tratou de ampliar a estrutura da editora, inaugurando, no ano de 2002, sua livraria universitária.

Figura 35. Editora e Livraria EdUFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Na imagem acima, observa-se o funcionamento, no mesmo prédio, da direção, secretaria, estoque e livraria. Em 2004, o espaço ao lado da diretoria se transformou em sala de editoração, oferecendo os serviços de diagramação e revisão de texto, que antes estavam alocados em outros lugares (sala da secretaria e uma sala na BCo, respectivamente).

A política da nova administração da editora era aproveitar mais a mão de obra disponível na universidade e na cidade e terceirizar menos serviços. Naquele momento, o estoque geral se deslocou para uma sala ao lado do Restaurante Universitário (RU), de 73 m² (TRUZZI, 2016).

Figura 36. Inauguração da livreria EdUFSCar.

ufsc **CLIPPING UFSCar**
 Coordenadoria de Comunicação Social/Reitoria
 Fone: (16) 260-8119, Fone/Fax: (16) 260-8120 - e-mail: ccsc@power.ufscar.br

VEICULO	DATA	PAGINA
Primeira Página	24/11/02	D8
CADERNO	SEÇÃO	CIDADE
Cultura		São Carlos

Editora da UFSCar inaugura livreria amanhã

AFRASCHE LECHNER

A Editora da Universidade Federal de São Carlos (EdUFSCar) mudou para melhor atender à demanda da comunidade universitária e sociedade. No próximo dia 25 de novembro (segunda-feira), às 19h30, a Editora fará o evento de inauguração das novas instalações de sua livreria. Durante o evento, será também realizado o lançamento de nove títulos editados pela EdUFSCar.

Segundo o diretor da EdUFSCar, prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi, na verdade antes não existia uma livreria, onde eram comercializados os livros publicados pela EdUFSCar. "Mas a editora foi crescendo e necessitando de mais recursos", explica Truzzi. Para obter tais recursos, a EdUFSCar resolveu vender também livros de outras editoras.

A princípio, estão sendo comercializados livros - sobretudo - de outras editoras universitárias. "Mas também vamos trazer editoras comerciais, e com este crescimento, ganhamos novas instalações e este novo espaço será inaugurado nesta segunda-feira pelo reitor", conta.

Para Truzzi certamente que a presença de outras editoras no local vem a somar, já que uma comunidade bastante significativa tem nos livros sua ferramenta de trabalho. "Te-

mos a biblioteca, mas não tínhamos um lugar onde a pessoa pudesse comprar um livro, folhear, um lugar para entrar, dar uma olhada nas novidades; então estamos procurando preencher esta lacuna", afirma.

As nove obras que serão lançadas neste domingo traduzem, segundo Truzzi, o fato da editora estar procurando novos parceiros. Dos nove lançamentos a serem realizados nesta segunda-feira quatro foram financiados em parceria com o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (Inep - órgão do Ministério da Educação e Cultura). Dois são co-edições com a Editora Sumaré, de São Paulo e têm o apoio da Fapesp. Uma das obras trata-se de uma reimpressão que foi atualizada e por fim o livro sobre Canudos (Canudos, história em versos, de Manuel Pedro das Dores Bombinho/Marco Antonio Villa - organizador) é a primeira co-edição da EdUFSCar com a Imprensa Oficial.

"Ficamos felizes em poder participar e editar o livro junto com a Imprensa Oficial e a Edra - editora da capital. Imprime que trata-se de um livro onde o sujeito que participou da quarta edição para Canudos resolveu narrar o episódio em versos", acrescenta Truzzi. O livro foi copilado por um professor da UFSCar, que além da apresentação fez uma série de notas de rodapé, esclarecendo os fatos.

Truzzi salienta ainda que há um "cardápio" variado de livros a serem lançados. Durante o evento de inauguração e lançamento, todos os autores estarão presentes autografando as obras. Daí por diante, a ideia será a de transformar o espaço em uma livreria comum, onde o interessado possa encontrar de tudo.

EdUFSCAR - A editora da Universidade Federal de São Carlos recebe, segundo Truzzi, um grande número de pessoas interessadas em publicar sua obra. "Todo mundo que produz um trabalho científico, a primeira coisa que quer é publicá-lo para não deixar na estante", explica. O diretor considera saudável este tipo de atitude e acredita que a partir daí a editora consegue publicar coisas interessantes.

"Mas a editora também tem que zelar um pouco para não publicar qualquer coisa", acrescenta. Por isso, todas as obras em que o autor busque uma publicação passam por um processo. No primeiro passo o autor submete os originais para serem analisados pela EdUFSCar. Em seguida, os originais são encaminhados para um especialista da área, que faz um parecer. Se este parecer for favorável, aí então a editora procura viabilizar financeiramente a publicação.

"Há casos em que temos o parecer favorável, mas não dispomos dos recursos. Nestes casos, junto com o autor, bus-

camos viabilizar a publicação junto a órgãos de financiamento, ou junto a empresas, prefeituras, órgãos do Estado, etc", assinala.

Apesar de ser uma editora da Universidade, Truzzi afirma que a publicação das obras não são apenas de pessoas ligadas à UFSCar. Tanto assim que a editora tem publicado várias obras de pessoas da comunidade, onde alguns autores - inclusive - não são de São Carlos. "Mas por sermos uma editora da Universidade, temos que atender o espectro acadêmico todo; não tem jeito. E é claro que - às vezes - algumas áreas produzem mais que outras", sinaliza.

Fonte: Acervo EdUFSCar.

Uma medida tomada em 2005 foi o desmembramento do setor comercial, ficando uma pessoa para gerir as vendas no estoque e outra responsável pela gerência da livreria. Essa iniciativa ajudou a aumentar as vendas e a setorizar as atividades dentro da editora, dinamizando seu funcionamento (ACERVO EDUFSCAR).

Desde a gestão anterior, a EdUFSCar participava das mais importantes feiras de livros do país, das Bienais Internacionais em São Paulo e no Rio de Janeiro e da Feira do Livro Frankfurt, tudo por intermédio da ABEU.

A nova administração do professor Oswaldo Truzzi não só intensificou essas participações como criou, em maio de 2004, sua própria feira do livro dentro da UFSCar (ACERVO EDUFSCAR).

Até os dias atuais, a Feira do Livro da UFSCar é o maior evento promovido pela EdUFSCar e conta com a participação de mais de 20 editoras, entre universitárias e comerciais. Paralelamente, há uma programação cultural durante os três dias de feira, com palestras e

workshops realizados por escritores e profissionais do ramo do livro, em uma parceria entre a EdUFSCar e as editoras participantes do evento. Caco Barcellos, Fernanda Young, Zuenir Ventura, Arnaldo Antunes, Luiz Tatit, Ignácio de Loyola Brandão, Luiz Felipe Pondé, Paulo Markun, Dalmo Dallari, Sergio Telles, Ruy Castro, Miguel Wisnik, Eugênio Bucci, Maria Rita Kehl, Marcia Tiburi, José Trajano são alguns nomes que fizeram parte do evento.

Figura 37. Participação na Bienal Internacional do Livro.

CLIPPING UFSCar
 Coordenadoria de Comunicação Social/Reitoria
 Fone: (16) 260-8119, Fone/Fax: (16) 260-8120 – e-mail: ccs@power.ufscar.br

VEICULO	Primeira Página	DATA	21/04/02	PAGINA	D8
CADERNO	Domingo	SEÇÃO		CIDADE	São Carlos

A editora lançará oito novos títulos durante o evento, no dia 4 de maio e reunirá autores de sete livros dos oito programados

EdUFSCar participa da 17ª Bienal Internacional do Livro

A Editora da Universidade Federal de São Carlos (EdUFSCar) participará de um dos maiores eventos do mercado editorial do País: a 17ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo, que acontece entre os dias 25 de abril e 5 de maio, no Centro de Exposições Imigrantes, em São Paulo.

Além de expor todos os títulos editados, a EdUFSCar estará lançando oito obras durante a 17ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo. O evento, que reunirá autores de sete livros dos oito programados para o lançamento, será realizado no dia 4 de maio, às 19h, no palco do stand da ABEU e Imprensa Oficial. Na oportunidade, os autores estarão distribuindo autógrafos aos presentes.

Serão lançados: *Portal dos Sonhos*, de João Batista de Andrade; *Mecanismos do Silêncio – Expressões Artísticas e Censura no Regime Militar (1964-1984)*, de Creusa de Oliveira Berg; *Conos e Selos na Água do Mar*, de André Brandão; *Crônicas de Cinema*, de Flávio Fortes D'Andrea; *Escola e Aprendizagem da Docência – processos de investigação e formação*, de Maria da Graça Nicolletti Mizukami; *Almeida Maria de Madoiros Rodrigues Reali*; *Cláudia Rajmundo Reyes*; *Elisabeth Marcia Mattucci*; *Emília Freitas de Lima*; *Regina Maria Simões Puccinelli*; *Tacredil e Rowelli Rodrigues de Mello*; *Peixe de*

Bicicleta, de Sérgio Telles; *Reestruturação Agroindustrial – Políticas Públicas e Segurança Alimentar Regional*, de Luiz Fernando Paulillo e Francisco Alves (organizadores); e *O Animal Cultural*, de Carlos Paris.

Pela primeira vez a Editora contará com espaço próprio dentro do stand coordenado pela ABEU (Associação Brasileira das Editoras Universitárias) e pela Imprensa Oficial.

A EdUFSCar teve a primeira obra publicada em 1993. O primeiro catálogo, produzido em 1995, tinha 14 títulos. Atualmente, o acervo possui 107 títulos, sendo 92 livros, três CDs, uma revista (*Hipertexto*) e 11 fascículos que fazem parte da série *Apostamentos*, servindo como material de apoio para o ensino dentro da universidade.

Para atender aos diversos públicos por meio da editoração de diversos gêneros literários, a EdUFSCar tem realizado co-edições com outras editoras universitárias, entre elas as da UFRGS (Universidade Fede-

ral do Rio Grande do Sul), UFSC (Universidade de Santa Catarina) e Unicamp (Universidade de Campinas), e editoras comerciais como a Francisco Alves, Vozes, Mercado Aberto, José Olympio, Record e Mercado de Letras, além do apoio de outras instituições como a Fumart, Fapesp e Arquivo Nacional.

Pelo trabalho pioneiro desenvolvido no combate à pirataria, por meio de convênios com a Associação Brasilei-

ra de Direitos Reprográficos (ABDR) para disciplinar a cópia de livros, com o fim de garantir o *copyright* de autores e editoras, a EdUFSCar recebeu reconhecimentos importantes vindos da Câmara Brasileira de Letras (CBL), da ABDR e da Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA).

Já participou de importantes feiras nacionais e internacionais, dentre as quais estão a Bienal Internacional do Livro de São Paulo, a Bienal In-



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Figura 38. Feria do Livro da UFSCar.

CLIPPING FAI – UFSCar

Veículo: Primeira Página Data: 18/05/04 Circulação: São Carlos e região
Seção: Cidade Página: A7

Editora da UFSCar organiza 1ª Feira de Livros

Estarão à venda cerca de 10 mil livros, de 25 editoras diferentes, com preços até 30% mais baratos em todos os títulos, segundo expositores

ELIZABETH MORAIS

Começa hoje e vai até depois de amanhã a 1ª Feira de Livros da UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), organizada pela EdUFSCar (Editora da própria universidade), que tem como objetivo difundir e popularizar o livro na cidade.

Segundo Oswaldo Truzzi, diretor da EdUFSCar, apesar de ser uma cidade de porte médio, São Carlos não tem muitas opções de livrarias. Por isso, a feira visa fortalecer a editora da Universidade e divulgar livros de outras editoras, possibilitando que sejam adquiridos por preços menores que os oferecidos no mercado editorial.

Já está funcionando há um ano e meio a Livraria Universitária, que possui livros não só de interesse dos alunos da UFSCar, mas com títulos de outras editoras, o que foi um passo importante para a realização da feira, segundo Truzzi. Estarão expostos cerca de 10 mil títulos de 25 editoras diferentes e os preços variam de R\$ 1,15 a R\$ 360,00. "A condição para que as editoras participassem da feira, é que todas elas dariam desconto de 30% em seus títulos".

Truzzi afirma ainda que a cidade de São Carlos nunca teve uma feira como essa, com tantos títulos e editoras participando. A feira atinge qualquer público, pois os temas vão desde literatura infantil, passando pelos livros técnicos e de línguas estrangeiras, chegando até ao nível universitário, em todas as áreas de interesse.

A expectativa é que passe o maior número possível de pessoas nesses três dias de exposições. "Esperamos um grande sucesso para que possamos repetir a fórmula no ano que vem, quem sabe ampliando os títulos e até o desconto oferecido".

A feira é aberta ao público em geral e o acesso é gratuito. Ela pode ser visitada das 8h às 20h, na Biblioteca Comunitária da UFSCar, localizada no próprio campus da Universidade.

Arnaldo Antunes ministra palestra durante a VI Feira do Livro da UFSCar

Evento gratuito é aberto a todos os interessados

Entre os dias 16 e 18 de junho, acontece a VI Feira do Livro da UFSCar. O evento é promovido pela EdUFSCar com o objetivo de popularizar a leitura e oferecer mais de três mil títulos com descontos de até 30%. Durante o evento, outras atividades gratuitas serão promovidas para o público. Entre elas, está a palestra que será ministrada pelo cantor e compositor Arnaldo

Flórestan Fernandes. A atividade é gratuita e aberta a todos os interessados.

A Feira também terá a oferta do curso "Palavras Compostas e o novo Acordo Ortográfico", que será ministrado por Maria Tereza Queiroz Piacentini, mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Ela já atuou como revisora em diversas

no dia 17 de junho, às 9h, e outra no dia 18 de junho, às 14h. As pessoas interessadas em receber certificado de participação devem fazer inscrição prévia pelo e-mail divulgacaoedufscar@ufscar.br ou pelo telefone (16) 3351-9621.

A VI Feira do Livro da UFSCar é destinada a toda a comunidade e será realizada na área externa da BCo, na área Norte do campus 67-



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Também foi criada, no mesmo ano, porém no segundo semestre, a Feira do Livro Universitário, especificamente relativa ao ramo dos livros acadêmicos.

Em razão da importância que esses eventos tomaram e da demanda do público desses lugares, a feira do livro foi estendida, em 2013, para os *campi* de Sorocaba e Araras e, em 2015, para o *campus* de Buri (TRUZZI, 2016).

Igualmente, no ano de 2004, com o propósito de promover um espaço cultural na cidade de São Carlos, em um local conhecido, de fácil acesso à população e próximo ao *Campus 1* da USP, a EdUFSCar abriu uma filial de sua livraria fora da universidade, situada em frente à Praça Dr. Christiano Altenfelder Silva (Praça da XV). Com a parceria do projeto *Contribuintes da Cultura*, o novo local contou também com uma cafeteria e pôde ser usado como espaço de lançamentos e eventos artísticos.

Essa livraria funcionou até novembro de 2005. Após um ano, dispondo de novos parceiros, a EdUFSCar voltou a ativar a loja, que funcionou até agosto de 2008 (ACERVO EDUFSCAR).

Figura 39. Filial da livraria EdUFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

À frente de tantas atividades, a editora se viu diante da necessidade de criar um setor de eventos para cuidar de seus lançamentos, da divulgação de seus livros e dos de outras editoras universitárias, e das feiras, que passaram a ser duas por ano, uma em cada semestre.

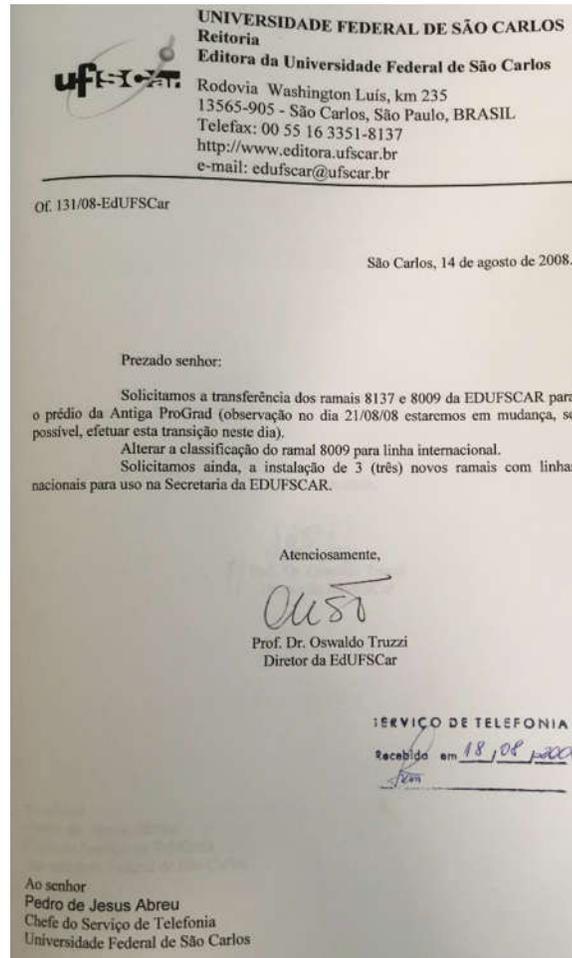
Esse novo departamento, criado em 2006, também ficou responsável pela participação da EdUFSCar em feiras e eventos fora do *campus* de São Carlos, contando com o suporte da FAI para as questões financeiras e da CCS para a divulgação.

Em 2007, a compra de um veículo próprio para transporte de cargas ajudou o setor a desempenhar melhor suas tarefas, dispensando, assim, a solicitação de veículos da prefeitura universitária (ACERVO EDUFSCAR).

Outro ponto fundamental, ocorrido em 2006, foi a constituição de um conselho editorial reduzido, porém mais atuante, reunindo-se regularmente para decidir sobre as publicações da EdUFSCar (TRUZZI, 2016).

A expansão da editora era algo inevitável, e o crescimento dos serviços trouxe consigo o emprego de mais pessoas, a maioria celetistas e estagiários contratados com recursos provenientes da própria EdUFSCar. Conseqüentemente, a atual estrutura física da editora não era suficiente para abarcar tantas atividades e empregados. Houve, portanto, a necessidade de separar editora, livraria e estoque. Por isso, em 2008, também mediante a expansão da universidade, foi requisitado o departamento da PROGRAD (esta movida para a área sul) para abrigar a sede da EdUFSCar, ficando o antigo prédio apenas para o funcionamento da livraria, que foi reformada e ampliada em 2009, permanecendo lá até hoje (ACERVO EDUFSCAR). O estoque geral, antes alocado em uma sala ao lado do RU, foi transferido para um galpão na Prefeitura Universitária do *campus* (TRUZZI, 2016).

Figura 40. Ofício nº 131/08, requisitando a transferência de ramais telefônicos para o novo prédio da EdUFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Figura 41. Livraria EdUFSCar nos dias atuais.



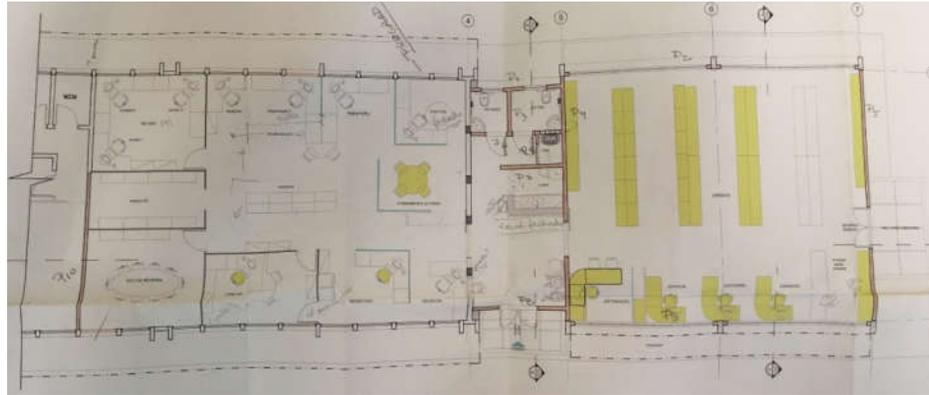


Fonte: Acervo EdUFSCar.

Entre os anos de 2008 e 2010, a EdUFSCar funcionou no antigo prédio da PROGRAD, porém, com a necessidade de reforma deste local e a construção de um outro departamento contíguo para abrigar seu estoque intermediário, a sede da editora se mudou provisoriamente para uma sala no galpão da Prefeitura Universitária, ao lado de onde hoje está seu estoque total.

Após uma longa espera, no final de 2011 a EdUFSCar pôde voltar definitivamente ao seu prédio, acompanhada de seu estoque intermediário, nas novas instalações (TRUZZI, 2016).

Figura 42. Sede da EdUFSCar.





Fonte: Acervo EdUFSCar.

O site da editora também recebeu atenção na gestão do professor Oswaldo Truzzi e, por meio dele, a EdUFSCar pôde divulgar seus livros e incrementar suas vendas, servindo como ponte para a implementação de um *software* de sistema de gestão (Dauertec, instalado pela FAI), integrando livraria, estoque e a FAI, possibilitando também a emissão de nota fiscal. Implantado em 2000, somente a partir de 2005 ele passou a fazer vendas online por meio de boleto, transferência ou depósito bancário.

Em 2007 foi implantada a venda por cartão de crédito, uma exigência dos clientes. Até 2010, o site funcionou instalado nos servidores da SIn-UFSCar, porém, necessitando de mais

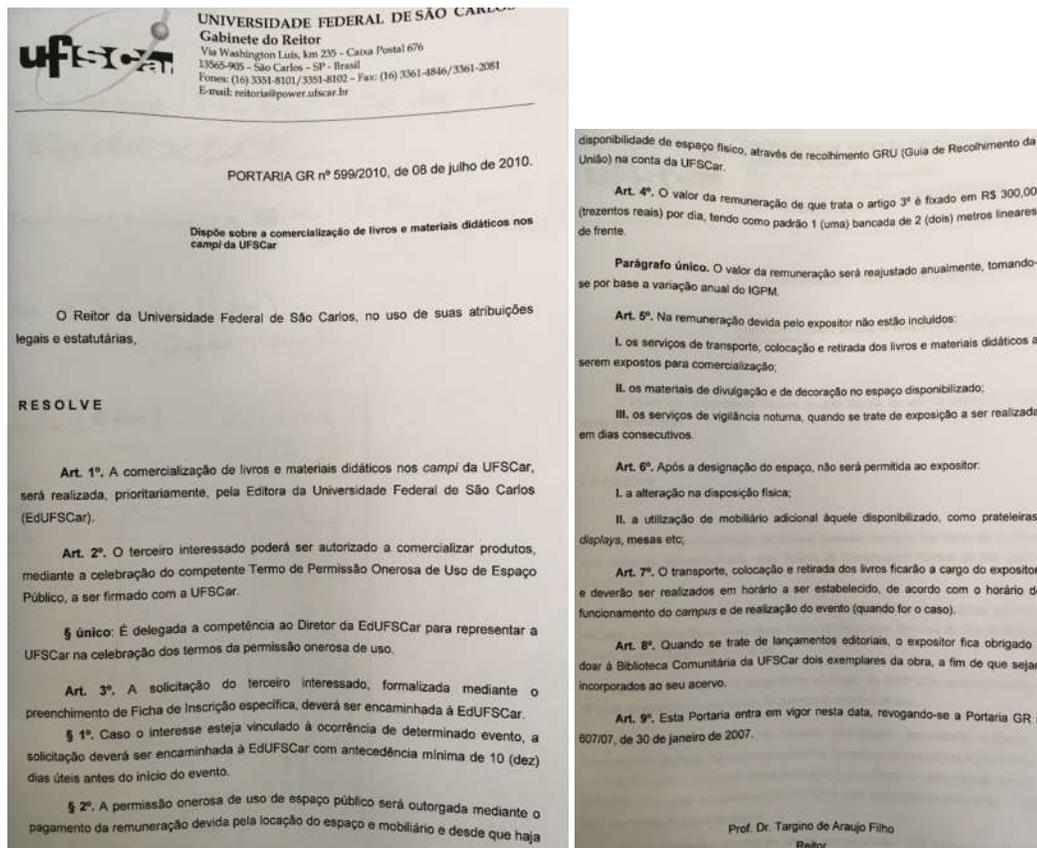
recursos, estabilidade, atualizações e de um *layout* mais moderno, em 2011, a EdUFSCar fechou negócio com uma empresa especialista na área para alocar o novo endereço eletrônico e até hoje continua trabalhando com ela (TRUZZI, 2016).

Em 2009, o professor Oswaldo Truzzi promoveu outra parceria da editora, agora com a Universidade Aberta do Brasil (UAB) da UFSCar, ligada à Secretaria Geral de Educação a Distância (SEaD). A princípio produzindo materiais didáticos de suporte para os cursos a distância (como os da série *Apontamentos*), que são doados para seus alunos, a UAB-UFSCar também passou a publicar livros. Essas obras são comercializadas aos demais públicos interessados fora da UAB pela EdUFSCar (ACERVO EDUFSCAR).

Nesse ano também, a UFSCar fez uma parceria com a Organização Panamericana da Saúde (OPAS), em que a EdUFSCar ficaria responsável pela venda dos materiais educativos na área da saúde do PALTEX (Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução). A editora destinou um espaço em sua sede para o comércio desses produtos, que atendiam, principalmente, os alunos dos cursos de Medicina e Enfermagem do *campus*. O trabalho com a PALTEX se encerrou em 2014 (ACERVO EDUFSCAR).

Contando com o apoio da reitoria, a EdUFSCar ganhou, em 2010, o direito preferencial de vender suas obras nos *campi* da UFSCar, impedindo o comércio paralelo que eventualmente acontecia até aquele momento.

Figura 43. Comercialização dos livros e materiais didáticos na UFSCar.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Em 2012, a EdUFSCar deu dois passos importantes no sentido de ampliar sua visibilidade no meio editorial universitário e aumentar suas vendas por meio de novas tecnologias. O primeiro foi a contratação de uma empresa de assessoria de imprensa especializada no mercado editorial, uma vez que a divulgação feita pela CCS era limitada. Essa empresa fazia a divulgação dos livros, lançamentos e eventos da editora e prestou seus serviços até 2016. O segundo passo foi a parceria firmada com a SciELO Livros, que disponibilizou uma parte das obras da editora em formato digital para compra em grandes plataformas como a Amazon e a Google Play (TRUZZI, 2016).

Outro significativo passo dado pela EdUFSCar foi a aquisição de um CNPJ próprio, em 2014, para suas operações comerciais e as da livraria. Antes atrelada ao mesmo número de registro da FAI, o novo CNPJ possibilitou, entre outras atividades, à editora comercializar produtos com a marca UFSCar e comprar e utilizar um domínio próprio na internet, com o final “.com.br”, em seu endereço de site, algo já requisitado por seus clientes (TRUZZI, 2016).

Durante os 16 anos que o professor Oswaldo Truzzi esteve à frente da EdUFSCar, vários foram os prêmios recebidos pela instituição, demonstrando o crescimento da editora e a relevância de suas obras no meio da editoração acadêmica e comercial. Já em 2002 recebeu um prêmio da Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA), na categoria contos, pelo livro “Peixe de bicicleta”, de Sérgio Telles. O primeiro Prêmio Jabuti conquistado por uma obra chegou em 2007, com o livro “Poéticas da transgressão: vanguarda e cultura popular nos anos 20 na América Latina”, de Viviana Gelado, alcançando o terceiro lugar na categoria Teoria e Crítica Literária. Em 2010, o livro “Química Verde: fundamentos e aplicações” ganhou o Jabuti no terceiro lugar da categoria Ciências Exatas, Tecnologia e Informática. Em 2011, conquistou novamente um Jabuti, alcançando o terceiro lugar da categoria Teoria e Crítica Literária, com o livro “Gonçalves Dias: o poeta na contramão (literatura e escravidão no romantismo brasileiro)”, de Wilton José Marques. Em 2013, o livro “Comunidades de aprendizagem: outra escola é possível”, das autoras Roseli Rodrigues Mello, Fabiana Marini Braga e Vanessa Gabassa, conquistou o segundo lugar na categoria Educação do Jabuti. Em 2014, mais um Prêmio Jabuti na categoria Educação, dessa vez o primeiro lugar, com a obra “Tenho um aluno surdo, e agora? Introdução à LIBRAS e educação de surdos”, das organizadoras Cristina Broglia Feitosa de Lacerda e Lara Ferreira dos Santos. Em 2016, mais um primeiro lugar, agora na categoria Comunicação do Prêmio Jabuti, para a obra “Para além do código digital: o lugar do Jornalismo em um mundo interconectado”, de Carlos Sandano.

Segundo Truzzi (2016, p. 4), o “Jabuti, conferido pela Câmara Brasileira do Livro é o mais importante prêmio do mercado editorial nacional e espelha um reconhecimento importante sobre a qualidade de nossas obras e de nossos autores”.

Merece destaque também o prêmio Cidadania em Respeito à Diversidade alcançado pelo livro “Ditadura e homossexualidades: repressão, resistência e a busca da verdade”, dos organizadores James N. Green e Renan Quinalha.

Figura 44. Prêmios Jabuti.

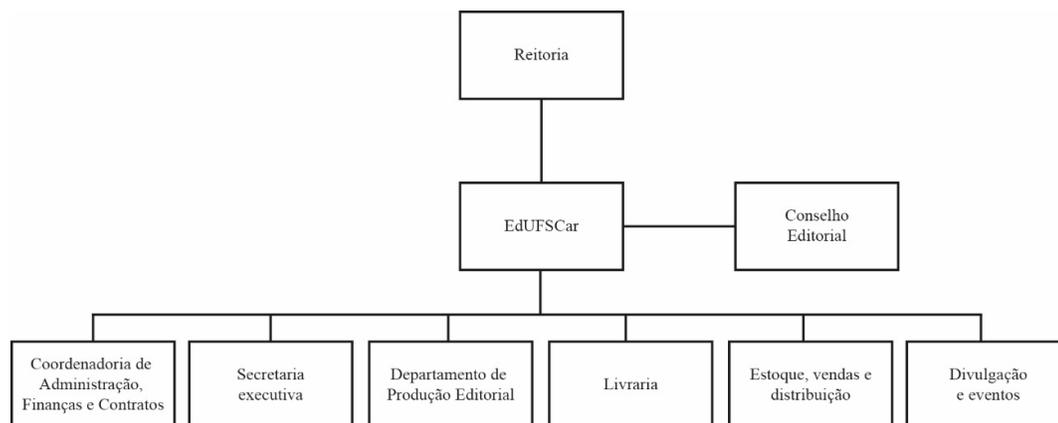


Fonte: Acervo EdUFSCar.

A gestão do professor Oswaldo Truzzi terminou com 486 obras publicadas, entre livros, *Apontamentos*, CDs, DVDs e *Coleção UAB*, deixando a EdUFSCar com as seguintes estruturas:

- Editora: 298 m²;
- Livraria: 136 m²; e
- Estoque: 240 m².

A estrutura organizacional desse período passou a ser a retratada na Figura 43.

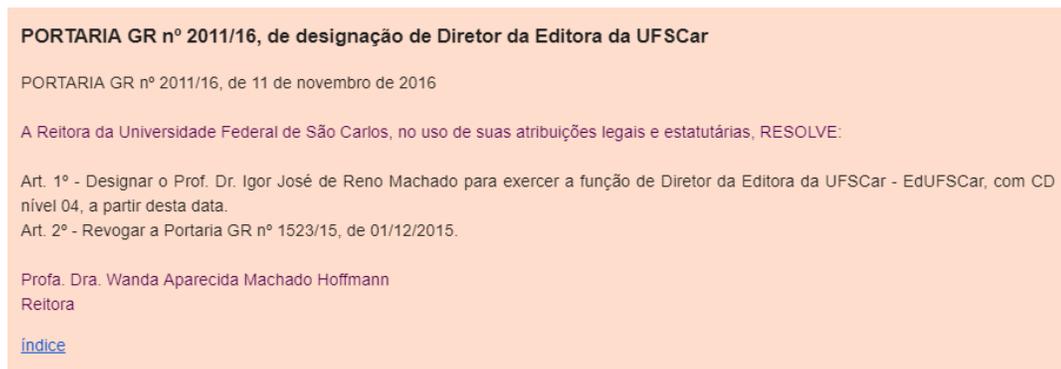
Figura 45. Estrutura organizacional da EdUFSCar de 2000 a 2016.

Fonte: Adaptada do Acervo EdUFSCar.

Observa-se, nesse organograma, de 2000 a 2016, uma evolução da estrutura organizacional da EdUFSCar. Ela permanece vinculada à Reitoria e ligada ao Conselho Editorial, contudo, passa a controlar seis setores operacionais: Coordenadoria de Administração, Finanças e Contratos, Secretaria Executiva, Departamento de Produção Editorial, Livraria, Estoque, Vendas e Distribuição e Divulgação e Eventos. Todos esses setores possuem funcionários, seja públicos, seja celetistas, contando, no período, com ampliação do espaço físico e dos recursos humanos.

5.4 Os dias atuais

Em outubro de 2016 tomou posse como diretor da EdUFSCar o professor Igor José de Renó Machado. Menos de dois anos depois ele acabou se afastando da editora por motivos pessoais, em maio de 2018. Mesmo assim, em tão curto período, o professor Igor Machado promoveu uma série de mudanças.

Figura 46. Nomeação do professor Igor Machado.

Fonte: InfoRede UFSCar (2016).

Logo no começo de sua administração, segundo relato do próprio professor Igor Machado, ele estudou os números da editora (vendas, gastos, produção de livros e número de funcionários) para montar um mapa de eficiência e ineficiência e compreender o que era aquela instituição e como era gerir aquele tipo de negócio. Logo, ele verificou um descompasso do uso da mão de obra e seu rendimento em alguns setores, conseqüentemente, isso o levou a reduzir o quadro de funcionários e a promover a integração livraria/estoque (separadas na gestão anterior), que passaram a ter um só gerente. Isso também só foi possível graças a uma mudança nos *softwares* de sistemas de gestão que controlavam esses setores, os quais passaram a ser iguais aos da FAI. Portanto, com mais informações e um novo *software*, foi possível juntar livraria e estoque sob uma mesma gerência, diminuir o número de funcionários e promover um aumento salarial pequeno, mas significativo, dos outros trabalhadores. A meta era que, gradualmente, o salário chegasse a um nível mais parecido ao dos funcionários da FAI.

Segundo o professor Igor Machado, a mudança do *software* de sistema de gestão também permitiu à editora vender, legalmente, outros itens que não livros, como camisetas, canetas, lápis, canecas, com a marca UFSCar, produtos muito procurados por alunos e que também são uma fonte de renda para a EdUFSCar.

O próximo passo foi coordenar as etapas de produção dos livros, no setor de editoração, por meio de um aplicativo gratuito que organiza e informa a todos os membros desse departamento, inclusive o diretor, em qual etapa se encontra cada material. Isso acabou com a ociosidade do setor porque permitiu ver quem estava trabalhando e quem estava em espera por novos serviços, bem como proporcionou saber o ritmo de andamento de cada obra. Conseqüentemente, isso possibilitou fazer um cálculo de preço mais justo por cada material e vislumbrar uma produção de 30 a 40 livros por ano.

Em seguida, percebendo que a editora possuía um estoque geral de livros muito grande, o professor Igor Machado adotou táticas para diminuir esse número, por meio de ações de vendas, como promoções. Uma das ações para isso foi a criação de feiras itinerantes dentro do *campus*, em lugares estratégicos, de maior concentração de estudantes; outra foi a promoção de livros junto ao site.

Mais um procedimento para abaixar o acervo do estoque foi diminuir o número de tiragens por impressão de livros,²² de forma que fosse viável financeiramente para a editora e para a gráfica contratada, mesmo imprimindo baixas quantidades. A negociação de preços com várias gráficas foi fundamental para achar o equilíbrio dessa balança. Imprimir menos, segundo o professor Igor Machado, permitiu à EdUFSCar testar o mercado e apostar em obras que realmente vendem, bem como gerou para a editora maior economia ao longo do ano de 2017: reduziu custos das impressões, diminuiu o estoque e possibilitou um teste mais qualificado dos livros.

Outra atitude da administração do professor Igor Machado foi aprovar, depois de 21 anos, o regimento interno da editora no Conselho de Administração da UFSCar (CoAd), material que já estava pronto desde a gestão anterior, colocando em prática suas cláusulas. Em termos legais, a editora passou a ter uma existência institucional dentro da UFSCar a partir de tal momento. Em seguida, foi nomeado novo conselho editorial, com nove membros, agora dentro das normas da editora e da universidade, passando pela aprovação do Conselho Universitário da UFSCar (ConsUni).

Em termos editoriais, segundo o professor Igor Machado, criou-se um cuidado maior com a produção gráfica das obras, com a remodelação da série *Apontamentos*, novos acabamentos interessantes visualmente para os livros, algo que mudou o *design* dos materiais da editora.

A questão do livro digital foi diretamente abordada na gestão do professor Igor Machado e, segundo ele, foi estudado o melhor modelo para comercializar as obras, decidindo pela manutenção do SciELO Livros.

Paralelamente, foi deliberado, com o aval do conselho editorial, divulgar algumas obras digitais de forma gratuita no site da editora, uma vez que, em virtude de constantes atualizações, essa plataforma permitia tal operação.

22 Antes de 2016, as tiragens eram de 500 a 1.000 exemplares. Após essa data, passaram a ser de 200 a, no máximo, 300 livros.

Ademais, seguindo nessa mesma linha, a editora assinou um contrato com uma empresa para publicações *on demand* de livros que saíram do catálogo, mas que ainda têm um mercado pequeno, revelado pelo o interesse de alguns clientes.

Por fim, o maior desafio de sua gestão, segundo o professor Igor Machado, foi o do mercado do livro. Entre os anos de 2015 e 2017 houve uma queda geral nas vendas, grandes editoras e livrarias estavam quebrando, e isso reverberou na EdUFSCar.

Sua maior distribuidora estava falindo, e o mercado do livro estava espremido. A meta, portanto, era fazer com que a editora permanecesse com o mesmo volume de caixa, uma espécie de “colchão” financeiro, perante esse cenário, algo que foi atingido por meio de todas aquelas ações já relatadas, como corte de funcionários, descontos promocionais, diminuição de exemplares e aumento de produção no setor editorial.

Tais atitudes, segundo o professor Igor Machado, deram resultados, e a editora, com a saída do diretor, pôde manter o mesmo volume de caixa da gestão anterior.

Durante a administração do professor Igor Machado, a EdUFSCar publicou 55 obras, entre livros, série *Apontamentos e Coleção UAB*, e conquistou o segundo lugar na categoria “Ciências Naturais e Matemática” do Prêmio ABEU 2017, com a obra “Equilíbrio iônico: aplicações em Química Analítica”, de Orlando Fatibello Filho.

Figura 47. Prêmio ABEU 2017.



Fonte: Acervo EdUFSCar.

Após a saída do professor Igor Machado, a editora ficou sete meses sem diretor, porém continuou funcionando normalmente, seguindo decisões dele e as do conselho editorial de sua gestão, os quais deixaram um grande fluxo de materiais aprovados.

Em dezembro de 2018, a reitora, professora Wanda Aparecida Machado Hoffmann, publicou portaria, alterando a vinculação da EdUFSCar, antes subordinada diretamente à reitora, passando a anexá-la ao Sistema Integrado de Bibliotecas UFSCar (SIBi). Dessa forma, o diretor da editora passou a ser o mesmo do SIBi, o professor Roniberto Morato do Amaral.

Figura 48. Portaria vinculando a EdUFSCar ao SIBi.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

PORTARIAS DE 13 DE DEZEMBRO DE 2018

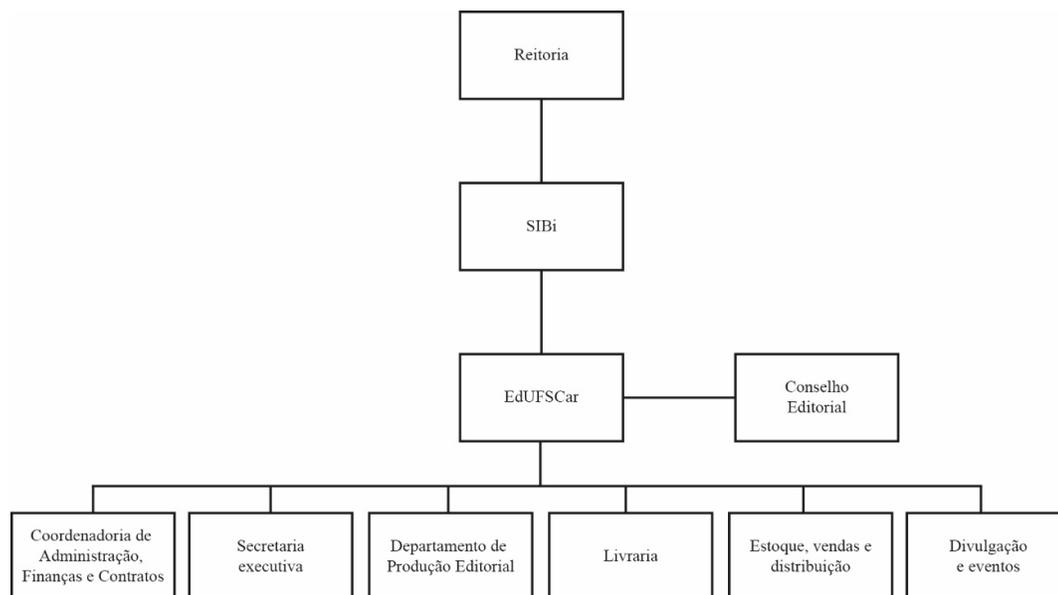
A Reitora da Universidade Federal de São Carlos, no uso das atribuições legais e estatutárias que lhe foram conferidas pelo art. 4º do Estatuto da UFSCar, aprovado pela Portaria MEC nº 1161, de 04/07/1991, publicada no DOU de 05/07/1991 e pelo art. 27 do Estatuto da UFSCar, aprovado pela Portaria SESu/MEC nº 984, de 29/11/2007, publicada no DOU de 30/11/2007, e considerando a Resolução CoAd nº 114, de 07 de dezembro de 2018, resolve:

Nº 3.419 - Art. 1º - Criar o Departamento de Produção Científica (DePC) vinculado à Divisão de Tecnologia (DIT) do SIBi, com atribuição de Função Gratificada nível 2. § 1º - O DePC terá como atribuições a gestão do Portal de Periódicos, do Repositório Institucional, do Repositório de Dados e da Comissão Permanente de Publicações Oficiais e Institucionais (CPOI). § 2º - Alterar a vinculação da Comissão Permanente de Publicações Oficiais e Institucionais (CPOI), da Reitoria para o DePC. - Art. 2º - Alterar a vinculação da Editora da UFSCar (EdUFSCar), da Reitoria para o SIBi, incluindo a Coordenadoria de Administração, Finanças e Contratos (CAFC) e o Departamento de Produção Editorial (DePE). - Art. 3º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no boletim do Sistema Eletrônico de Informações, revogando-se as disposições em contrário.

Fonte: Acervo EdUFSCar.

Novamente formou-se um novo conselho editorial, com nove integrantes, incluindo o diretor, que realizou sua primeira reunião em meados de janeiro de 2019, a fim de dar continuidade ao funcionamento da editora.

Atualmente, a estrutura da EdUFSCar é a seguinte:

Figura 49. Estrutura administrativa da EdUFSCar em 2019.

Fonte: Relatório SPDI (2018).

Nesse organograma atual, observa-se que a Editora não mais está vinculada à Reitoria, e sim ao SIBi (Sistema Integrado de Bibliotecas). As demais estruturas permaneceram as mesmas.

Segundo relatório da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI), no ano de 2018 a EdUFSCar publicou 25 novos livros e teve um aumento de 22% em suas reimpressões, comparado com 2017. Contudo, por causa do grande intervalo de tempo sem direção, o envio de originais para publicações caiu 50%, comparado com o ano anterior.

Atualmente, a editora conta com três funcionários públicos (uma administradora alocada na Coordenadoria de Administração, Finanças e Contratos, um assistente em administração, na Secretaria Executiva, e um assistente em administração, no Departamento de Produção Editorial), cinco celetistas, vinculados à FAI/UFSCar, quatro estagiários vinculados à UFSCar e outros quatro vinculados à FAI/UFSCar. Há um quarto funcionário público deslocado da BCo para a editora, que fica na coordenação, representando o professor Roniberto Morato.

O estoque da EdUFSCar é composto por 130 mil livros, e sua livraria possuiu um acervo de 15 mil livros, de editoras universitárias e comerciais. Seu catálogo atualmente possui 576 obras, entre livros, CDs e DVDs.

Segundo o relatório SPDI (2018), as metas da nova gestão da EdUFSCar para o biênio 2019-2020 são:

- mudar a plataforma do *e-commerce* da EdUFSCar para se adequar à novas necessidades do consumidor e ao cotidiano de trabalho dos funcionários da editora;
- criar espaços da editora dentro das bibliotecas universitárias que estão sob o comando do SIBi, nos quatro *campi* da UFSCar, com locais para exposição dos últimos lançamentos e do catálogo dos livros, com mobiliário para acomodação do público;
- investir em *marketing* digital para ampliar o alcance da editora e promover o crescimento das vendas;
- ser a primeira opção dos docentes dos quatro *campi* da UFSCar na hora de publicar um material;
- investir na produção e distribuição de livros digitais; e
- sistematizar um processo de tomada de decisão sobre a avaliação, a produção e a distribuição dos materiais bibliográficos da EdUFSCar.

Durante o levantamento histórico da Editora da UFSCar, foi possível pontuar seus principais marcos, de 1986 até hoje, conforme traduz a Tabela 10 a seguir:

Tabela 10. Principais marcos da EdUFSCar.

Período	Principais marcos	Desafios/problemas
1986 a 1993	Formação de um conselho editorial Fundação da editora Vinculação direta à reitoria Primeiro logotipo	Publicar livros Ter uma sede Obter equipamentos de trabalho Necessidade de mais funcionários
1993-2000	Primeiras publicações Primeiros prêmios Parceria com a FAI/UFSCar Fixação da sede administrativa	Produção de livro por meio de coedição Dependência financeira da UFSCar Necessidade de mais funcionários
2000-2016	Produção da série <i>Apontamentos</i> , CDs e DVDs Novo logotipo Inauguração e ampliação da livraria Nova sede administrativa Independência dos recursos da UFSCar Ampliação dos serviços (revisão, diagramação, estoque, eventos, vendas online) Ampliação dos recursos humanos Parceria com a Scielo Livros Prêmios Jabuti Conquista de CNPJ próprio Novo site	Necessidade de mais funcionários Livro digital <i>Software</i> de controle de vendas e estoque problemático

2016-2018	Integração livraria/estoque Redução do número de funcionários Novo <i>software</i> de controle de vendas e estoque Aprovação do regimento interno Remodelação da série <i>Apontamentos</i> Prêmio ABEU Publicações <i>on demand</i> Livros digitais gratuitos no site	Necessidade de mais funcionários Problemas financeiros com distribuidores Crise na indústria do livro
2019	Vinculação ao SIBi	Necessidade de mais funcionários Necessidade de um novo site mais seguro Necessidade de mais <i>marketing</i> Ampliar a produção e distribuição dos livros Sistematizar o processo de produção de livros

Fonte: elaborada pelo autor

Como se pode ver, a EdUFSCar registra uma história de formação e crescimento gradual, ora limitada por recursos humanos, ora por financeiros. Essa morosidade deu à editora bases concretas para conquistar, a cada etapa, a confiança e o respeito de quem publica e de quem consome suas obras.

Como empresa pública, constituída por capital exclusivamente público, podendo explorar atividade econômica somente ligada a relevante interesse coletivo, nos termos do artigo 173 da Constituição Federal, a editora enfrenta desafios próprios de gestão inerentes à origem de seus recursos.

De sua trajetória até aqui, foi possível verificar um significativo desenvolvimento de seu ambiente interno, conforme Certo et al. (2005, p. 36), constituído por ativos físicos, recursos humanos, relações interpessoais, inércia de decisões e pontos de vista ultrapassados e valores pessoais.

Nesse sentido, a Editora ampliou e consolidou seu espaço físico, setorizando a parte comercial, com a livraria e o estoque, a produção editorial, em espaço próprio, somando a isso recursos humanos, utilizando os funcionários concursados vinculados à Universidade, que permanecem por maior período na instituição e garantem uma continuidade das ações, juntamente com funcionários celetistas, que são contratados com recursos gerados pela própria atividade comercial da Editora e de sua livraria, fomentando relações interpessoais próprias dessa junção de recursos humanos distintos.

Durante esse percurso, verificou-se a inércia de decisões, conforme os documentos aqui exibidos, em uma notória lacuna entre os planos traçados, evidentes nos organogramas iniciais apresentados da editora, e sua efetivação, que dependeram de todo um caminhar dentro da

Universidade, inserida em um ambiente suscetível aos fatores externos, que, segundo Certo e al. (2005, p. 36) são compostos por fatores econômicos, tecnológicos, políticos e sociais.

Ocupando um espaço físico importante dentro da universidade, também ocupa um espaço social relevante no cenário de publicações acadêmicas e, doravante, tem, entre algumas metas, a tarefa de estar atualizada com as novas tecnologias para poder se aproximar e chegar até mais pessoas. Os desafios mais prementes, a partir de seu levantamento histórico, hoje parecem ser os relacionados aos fatores externos.

Observa-se, no próximo capítulo, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que mais se destacam do atual momento da EdUFSCar com o intuito de se obter um diagnóstico dessa instituição, à luz de sua história.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EDUFSCAR

O resultado do *brainstorming* realizado com os funcionários, divididos em dois grupos, foi compilado, traduzido em frases curtas que resumiam as informações levantadas da discussão sobre os ambientes interno e externo da organização. Após, as frases foram agrupadas pelo pesquisador segundo os aspectos dos ambientes interno e externo aos quais se associavam, a partir do que foram elaborados os dois formulários que podem ser consultados nos apêndices 5 e 6.

Como explicado anteriormente no Capítulo 4, após o recebimento dos formulários de classificação dos ambientes interno e externo da EdUFSCar, eles foram comparados, e os resultados foram transformados em gráficos de colunas, para uma melhor visualização dos itens que mais se destacaram. O fato de compilar as informações em gráficos não denota uma pesquisa quantitativa, visto que a compilação não tem valor estatístico, e sim foi uma ferramenta para descortinar a opinião dos participantes, que classificaram os fatores com importância alta, média e baixa. A compilação foi uma forma de verificar o grau de importância de cada fator para os entrevistados e em quais fatores todos convergiram, com a mesma graduação de importância.

A apresentação segue a mesma sequência dos apêndices 5 e 6, dividindo o ambiente interno em pontos fortes e fracos, que foram subdivididos de acordo com a conceituação de Certo et al. (2005, p. 26) em:

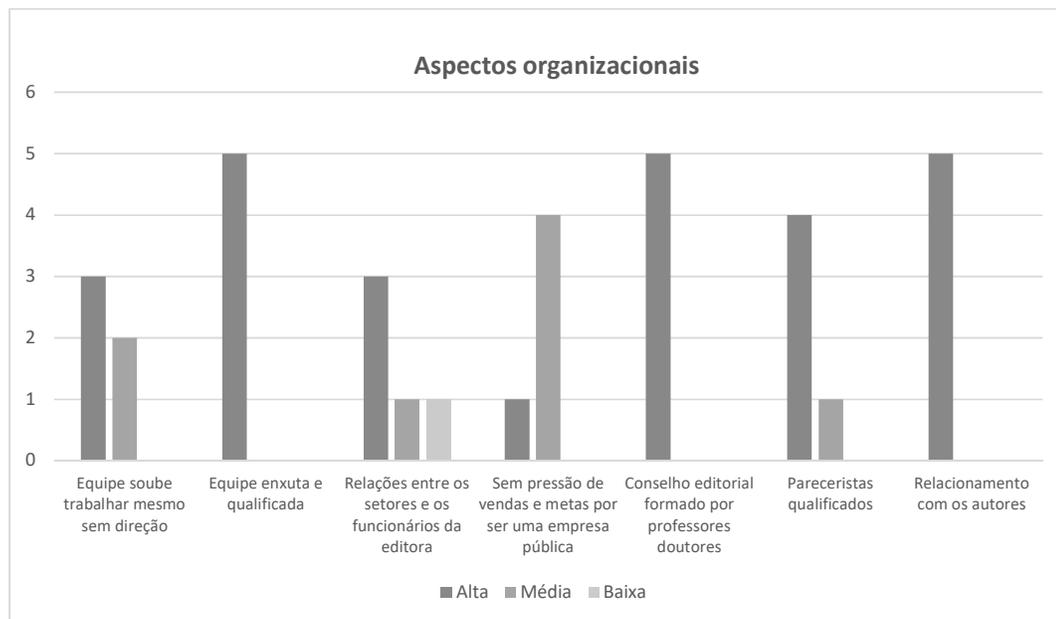
- aspectos organizacionais;
- aspectos de *marketing*;
- aspectos financeiros;
- aspectos de pessoal; e
- aspectos de produção.

O ambiente externo foi dividido em oportunidades e ameaças, subdivididas de acordo com a conceituação de Certo et al. (2005, p. 27/28) em:

- ambiente geral; e
- ambiente operacional.

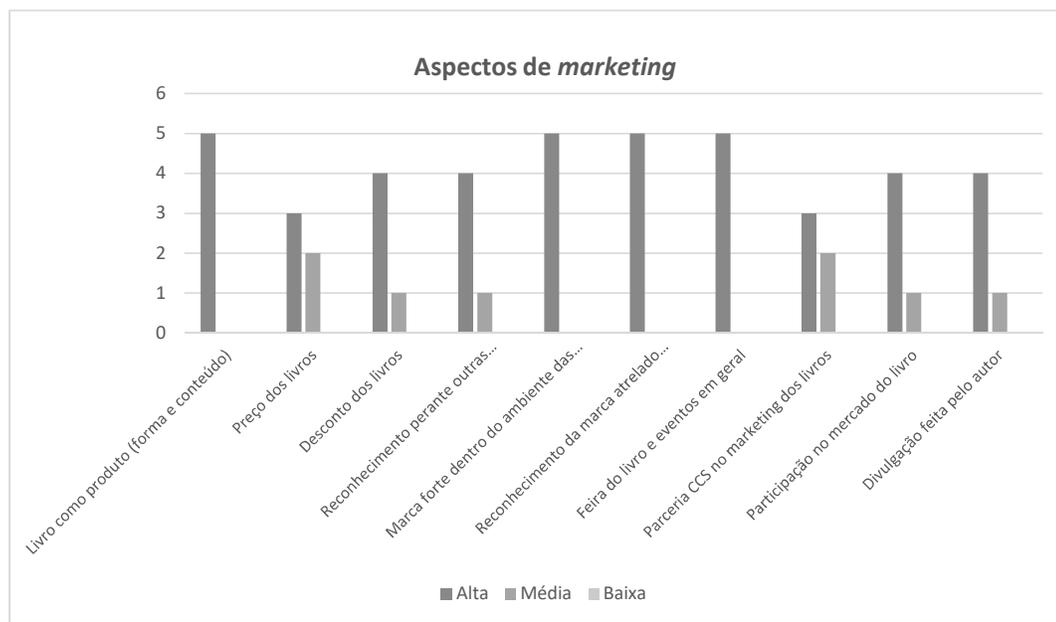
6.1 Ambiente organizacional interno da EdUFSCar

6.1.1 Pontos fortes

Gráfico 1. Ponto forte – aspectos organizacionais.

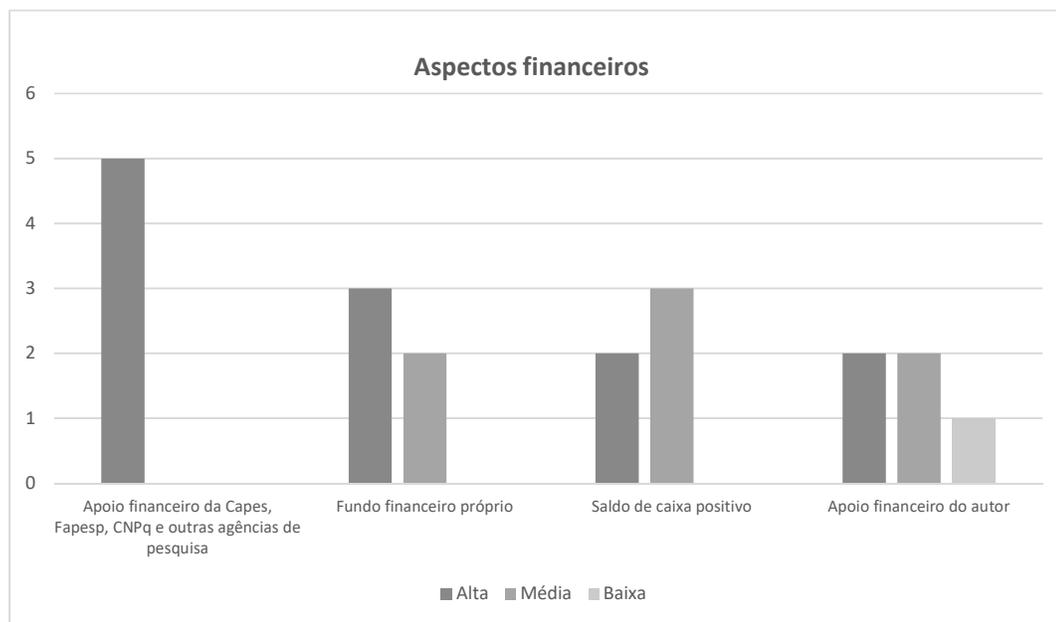
Fonte: elaborado pelo autor.

Dos aspectos organizações, relacionados ao ambiente interno da empresa, os participantes elencaram sete como pontos fortes: equipe soube trabalhar mesmo sem direção; equipe enxuta e qualificada; relações entre os setores e os funcionários da editora; sem pressão de vendas e metas por ser uma empresa pública; conselho editorial formado por professores doutores; pareceristas qualificados; e relacionamento com os autores. Desses, os participantes foram unânimes em atribuir importância alta aos seguintes aspectos: equipe enxuta e qualificada; conselho editorial formado por professores doutores; e relacionamento com os autores. Nesse aspecto, evidente a qualidade dos recursos humanos disponíveis, visto que a equipe da editora é classificada como enxuta e qualificada, o conselho editorial formado por professores doutores garante igualmente qualidade das obras e o relacionamento com os autores é facilitado pela qualidade tanto da equipe quanto do conselho editorial. Às questões relacionadas à gestão, às relações entre os setores e os funcionários, às vendas e metas e aos pareceristas não foi atribuída importância alta por todos os participantes como pontos fortes, de forma que são aspectos a serem trabalhados.

Gráfico 2. Ponto forte – aspectos de *marketing*.

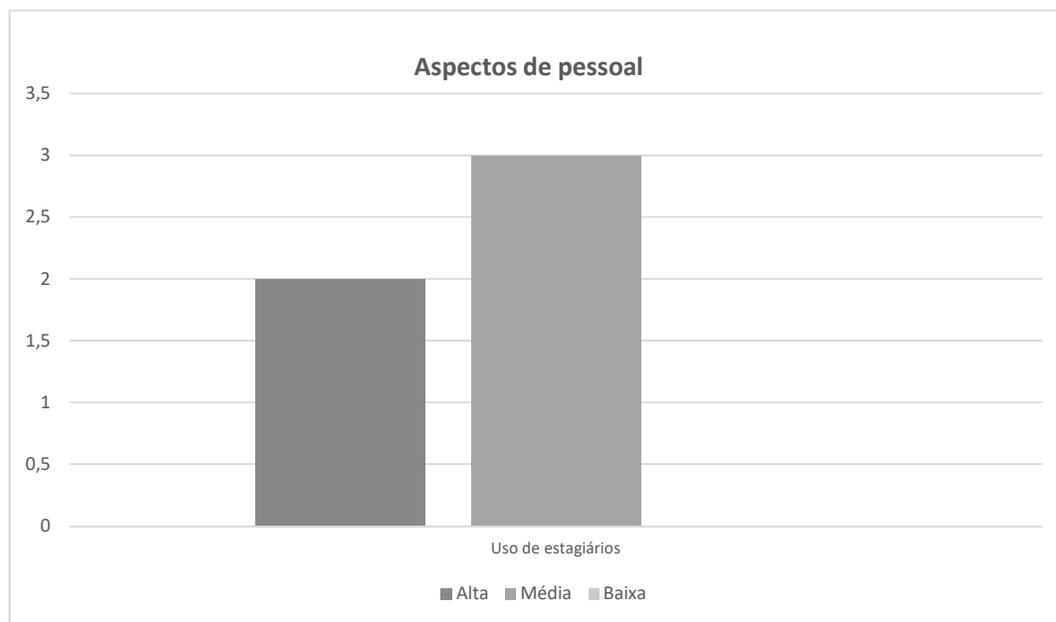
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto aos aspectos de *marketing*, surgiram dez respostas apontadas como pontos fortes: livro como produto (forma e conteúdo); preço dos livros; desconto dos livros; reconhecimento perante outras editoras universitárias; marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias; reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade; feira do livro e eventos em geral; parceria CCS no *marketing* dos livros; participação no mercado do livro; e divulgação feita pelo autor. Os itens apontados por todos os participantes como de importância foram: livro como produto (forma e conteúdo); marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias; reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade; e feira do livro e eventos em geral. Nesse sentido, os pontos fortes apontados em unanimidade demonstram a qualidade já alcançada na produção dos livros, ante uma marca conhecida e premiada, também decorrente do próprio reconhecimento da Universidade em que está inserida, instituição certificada importante no cenário nacional e internacional, culminando no sucesso dos eventos e feiras promovidos. Os outros aspectos não apontados por todos como pontos fortes são os que precisam ser melhorados, repensados, como o preço dos livros, os descontos, o reconhecimento perante outras editoras universitárias, a parceria com a CCS para o *marketing* dos livros, a participação no mercado do livro e a divulgação feita pelo autor.

Gráfico 3. Ponto forte – aspectos financeiros.

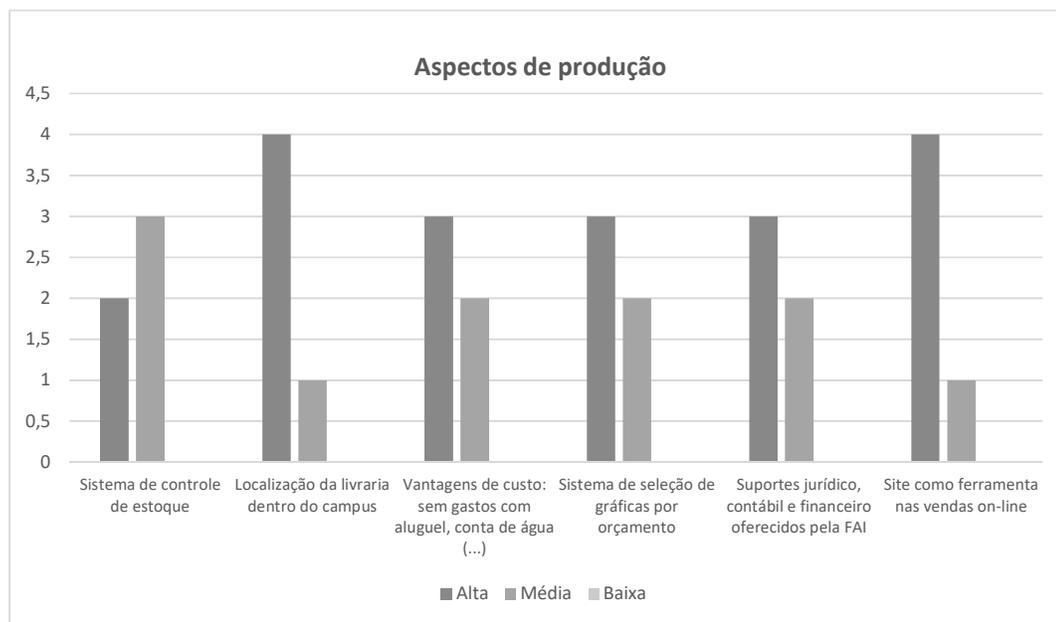
Fonte: elaborado pelo autor.

No que concerne aos aspectos financeiros, foram apontados quatro itens como pontos fortes: apoio financeiro da CAPES, FAPESP, CNPq e outras agências de pesquisa; fundo financeiro próprio; saldo de caixa positivo; e apoio financeiro do autor. Foi atribuída importância alta ao item apoio financeiro da CAPES, FAPESP, CNPq e outras agências de pesquisa. Tal apoio já ocorre para a publicação das obras e configura como importante porque garante as impressões dos livros dos professores participantes desses órgãos de pesquisa. Os demais pontos não pontuados como de importância alta ainda necessitam de melhoria, por isso não considerados por todos como pontos fortes de alta importância. Há preocupação dos participantes com relação à gestão do fundo financeiro próprio, quanto ao saldo de caixa positivo e quanto ao apoio financeiro do autor. Tais aspectos devem ser trabalhados, na medida em que, com boa gestão dos recursos próprios, a editora precise menos do apoio financeiro dos autores.

Gráfico 4. Ponto forte – aspectos de pessoal.

Fonte: elaborado pelo autor.

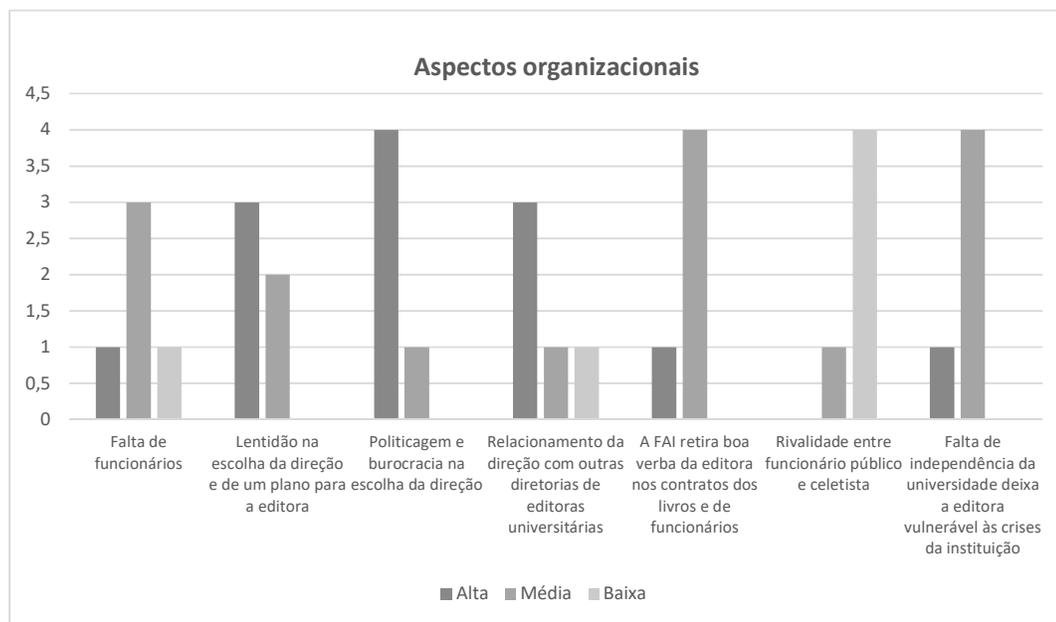
Como aspectos de pessoal, um único item foi levantado pelos participantes, o uso de estagiários, ao qual não foi atribuída importância alta como ponto forte, o que denota aspectos também negativos no uso, como a alta rotatividade, por exemplo. Chama a atenção ter sido levantado apenas um item, mas, ao que se verifica, outros itens relativos à equipe já haviam sido apontados nos aspectos organizacionais, inclusive apontados com importância alta, como equipe enxuta e qualificada. Embora a presença dos estagiários seja um ponto forte levantado, pois são estudantes universitários que possuem excelente qualificação, o fato de terem um tempo reduzido de permanência não garante que seja este um ponto forte de alta relevância.

Gráfico 5. Ponto forte – aspectos de produção.

Fonte: elaborado pelo autor.

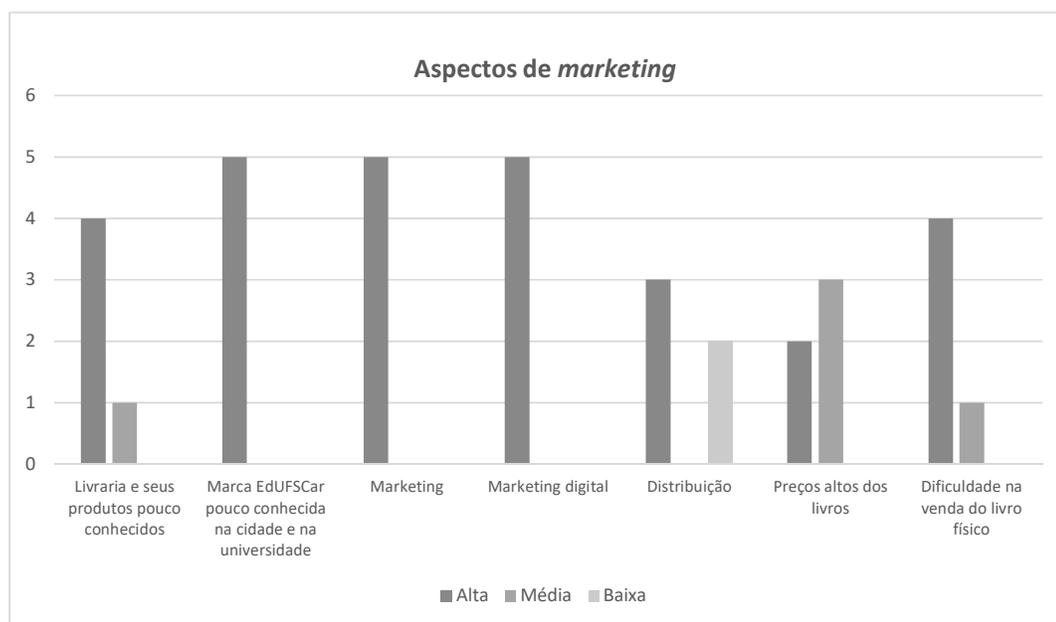
Por último, quanto aos pontos fortes elencados, estão os aspectos de produção, tendo sido apontados seis itens: sistema de controle de estoque; localização da livraria dentro do *campus*; vantagem de custo: sem gastos com aluguel, conta de água, luz, telefone, internet e funcionários públicos; sistema de seleção de gráficas por orçamento; suportes jurídico, contábil e financeiro oferecidos pela FAI; e site como ferramenta nas vendas *on-line*. Nesse aspecto de produção, a nenhum ponto forte foi atribuída importância alta por todos, o que se verifica pelo fato de a produção estar vinculada aos setores da própria Universidade, característica de sua formação como empresa pública, que não permitem uma autonomia aos moldes de uma empresa privada. Conta com vantagens por utilizar mão de obra da Universidade, aproveitando sua localização e estrutura, mas se limita, também, a essa estrutura, necessitando de suporte jurídico, financeiro e contábil da FAI e seleção de gráficas por orçamento, em razão de sua característica de gestora de recursos públicos.

6.1.2 Pontos fracos

Gráfico 6. Ponto fraco – aspectos organizacionais.

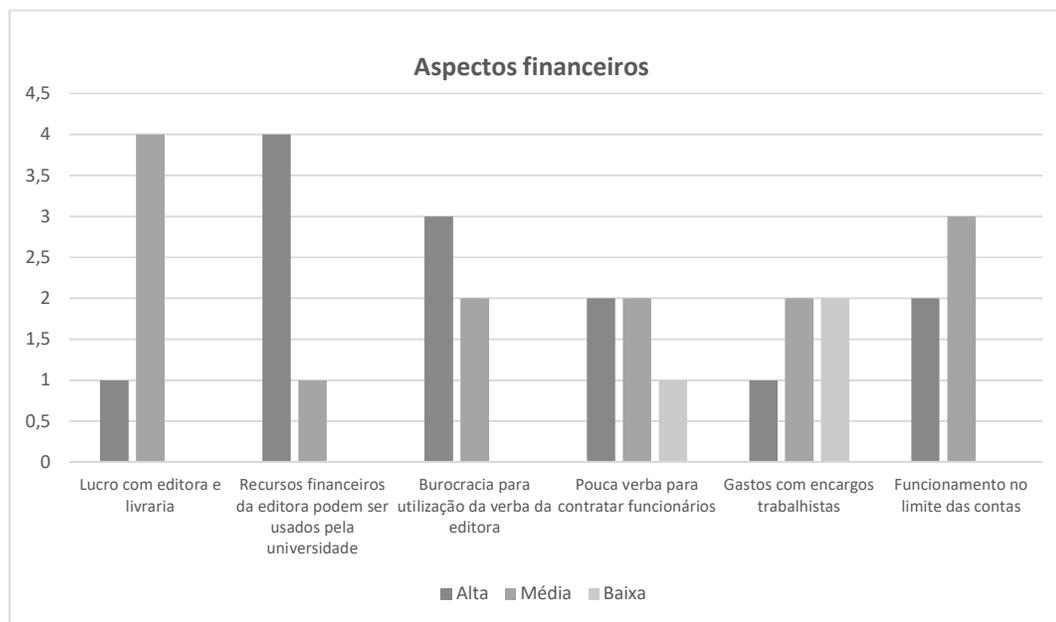
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto aos pontos fracos, como aspectos organizacionais foram elencados: falta de funcionários; lentidão na escolha da direção e de um plano para a editora; politicagem e burocracia na escolha da direção; relacionamento da direção com outras diretorias de editoras universitárias; a FAI retira boa verba da editora nos contratos dos livros e funcionários; rivalidade entre funcionário público e celetista; e falta de independência da universidade deixa a editora vulnerável às crises da instituição. A nenhum dos pontos fracos foi atribuída importância alta por todos os participantes. Ficou muito evidente das respostas trazidas que a vinculação da editora com a universidade traz pontos fracos, em razão da dependência daquela com esta, do caráter misto dos recursos humanos e da mudança de sua chefia conforme alterna-se a direção da própria universidade, atrasando-se a elaboração de uma estratégia e continuidade da mesma.

Gráfico 7. Ponto fraco – aspectos de *marketing*.

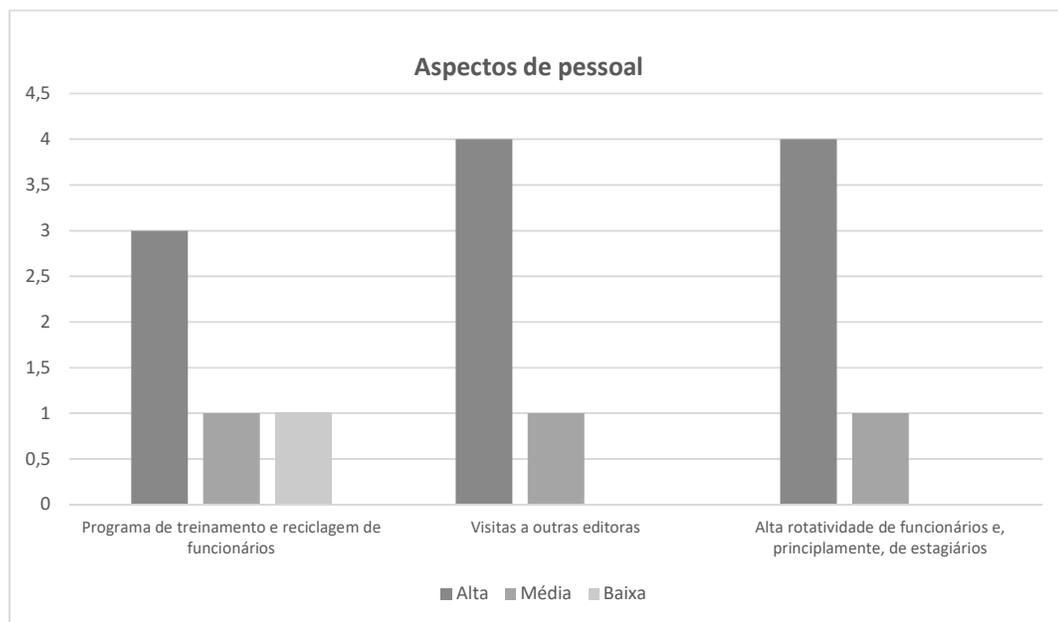
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao *marketing*, foram apontados como pontos fracos sete itens: livraria e seus produtos pouco conhecidos; marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade; *marketing*; *marketing* digital; distribuição; preços dos livros; e dificuldade na venda do livro físico. Como de importância alta foram apontados por todos os participantes os seguintes itens: marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade; *marketing*; e *marketing* digital. Assim, é de grande preocupação dos participantes a divulgação da marca da editora. A livraria e seus produtos, a distribuição, o preço dos livros e a dificuldade na venda do livro físico não foram aspectos considerados como pontos fracos por todos.

Gráfico 8. Ponto fraco – aspectos financeiros.

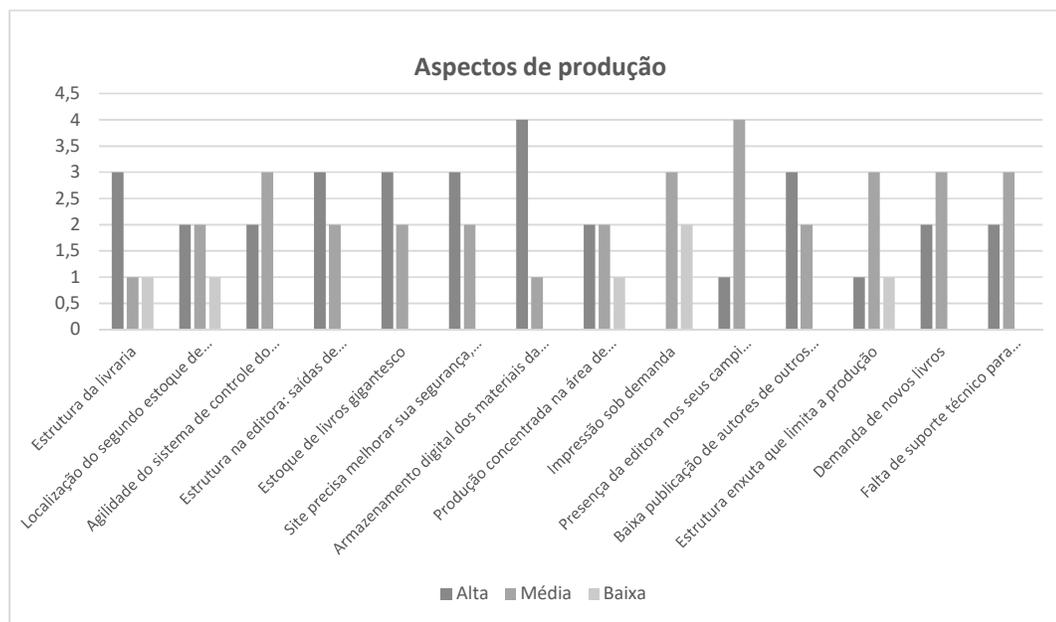
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto aos aspectos financeiros, nenhum item apontado teve relevância alta a todos os participantes. Foram seis os pontos fracos listados: lucro com editora e livraria; recursos financeiros da editora podem ser usados pela universidade; burocracia para utilização da verba da editora; pouca verba para contratar funcionários; gastos com encargos trabalhistas; e funcionamento no limite das contas. A forma como os recursos da editora se vinculam com os recursos da própria universidade é um ponto fraco da organização, assim como a burocracia para a sua utilização, contudo, necessário tal rigor nesse procedimento, em razão de ser uma empresa pública, a fim de até mesmo garantir-se a utilização adequada voltada para a própria editora.

Gráfico 9. Ponto fraco – aspectos de pessoal.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os aspectos de pessoal, foram apontados três itens como pontos fracos, sendo que a nenhum foi atribuída importância alta: programa de treinamento e reciclagem de funcionários; visita a outras editoras; e alta rotatividade de funcionários e, principalmente de estagiários. Este último aspecto já apontado na análise dos pontos fortes, sendo um tópico a se desenvolver, porém não considerado de relevância alta.

Gráfico 10. Ponto fraco – aspectos de produção.

Fonte: elaborado pelo autor.

O último aspecto, quanto aos pontos fracos, foi o relacionado à produção, tendo sido listados quatorze itens, nenhum considerado de importância alta por todos os participantes: estrutura da livraria; localização do segundo estoque de livros da editora; agilidade do sistema de controle do estoque; estrutura na editora: saídas de emergência, ausência de extintor, mobiliário defasado, ausência de sala de descanso; estoque de livros gigantesco; site precisa melhorar sua segurança, investir em cupons de desconto, oferecer frete grátis por região; armazenamento digital dos materiais da editora; produção concentrada na área de ciência humanas; impressão sob demanda; presença da editora nos seus *campi* (Araras, Sorocaba e Buri); baixa publicação de autores de outros *campi*; estrutura enxuta que limita a produção; demanda de novos livros; e falta de suporte técnico para hospedagem de livros digitais. Há que se ressaltar a importância da quantidade de itens apontados como pontos fracos relacionados à produção, a maior quantidade dentre os aspectos listados, e, por serem muitos e importantes, não foram unânimes, contudo, não se pode desconsiderar que neste tópico há muitas frentes de trabalho a aprimorar, justamente por terem sido apontados como pontos fracos.

Em síntese, os dez gráficos anteriores mostraram, dentro do ambiente interno da EdUFSCar, os pontos fortes e fracos na visão de cinco funcionários dessa instituição. De todos os itens mencionados dentro das subdivisões, serão selecionados apenas aqueles que tiveram votação unânime (cinco votos) para a realização da matriz SWOT. Percebe-se, no total, que foram 11 itens que serão relacionados na seção 6.3. Contudo, embora tenha sido feita essa

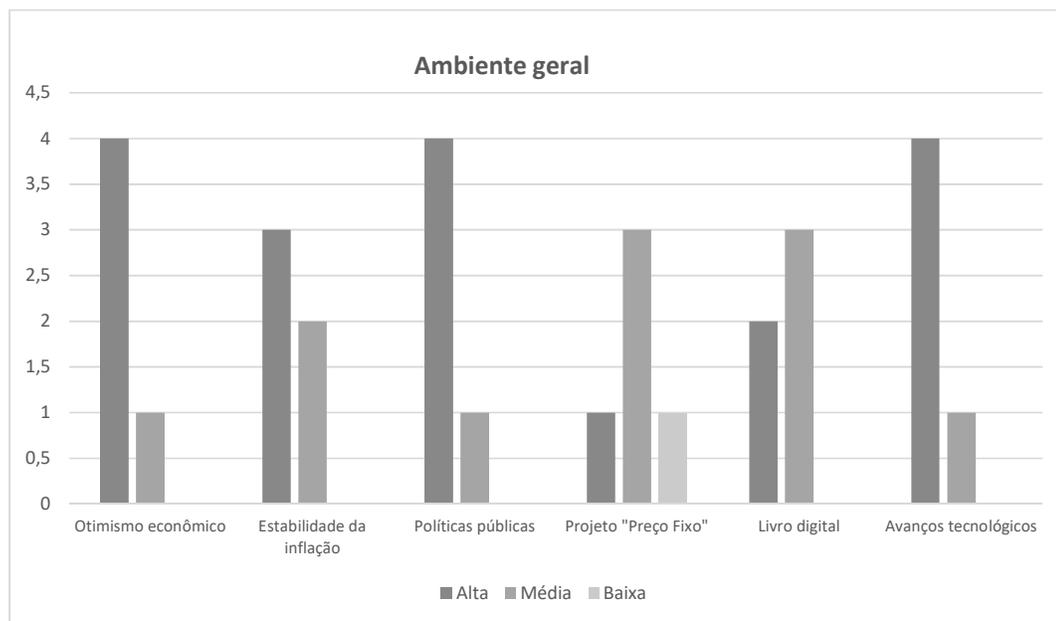
filtragem de dados destacando os itens mais importantes do ambiente interno, os apontamentos dos pontos fracos e fortes em si servem de base para a elaboração da estratégia de negócio da editora e não devem ser desconsiderados, sendo importante atacar os pontos fracos, inclusive os de relevância média e baixa.

6.2 Ambiente organizacional externo da EdUFSCar

Conforme já evidenciado com o levantamento histórico da EdUFSCar, é no ambiente externo que a Editora enfrentará no atual momento seus maiores desafios, em razão de já ter alcançado boa evolução em seu ambiente interno. Com a análise do ambiente externo, serão levantadas as oportunidades do negócio e as ameaças a ele.

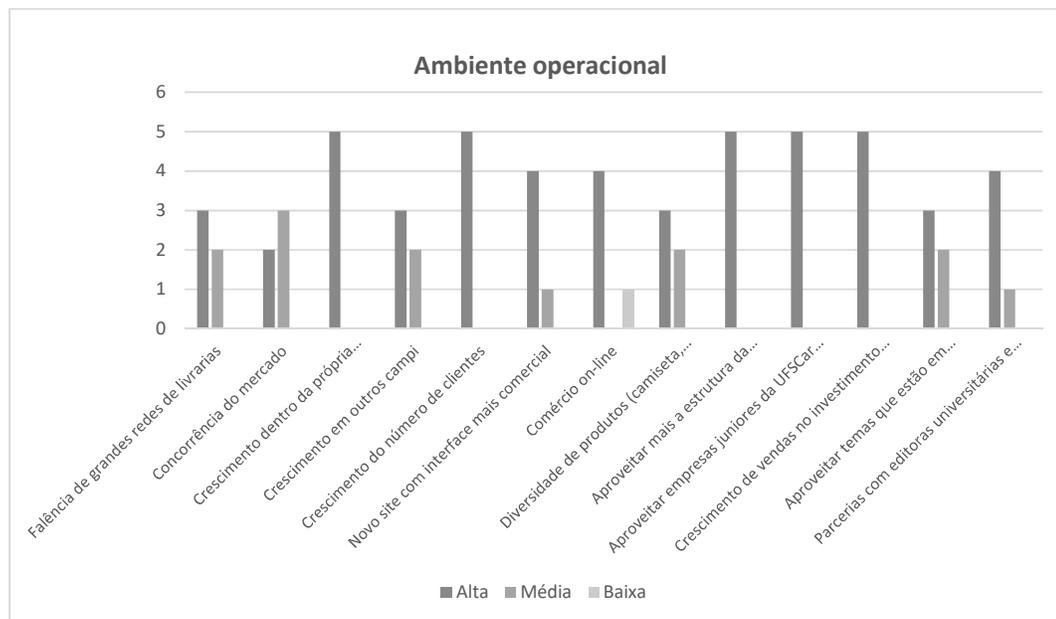
6.2.1 Oportunidades

Gráfico 11. Oportunidade – ambiente geral.



Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o ambiente geral, foram apontados seis itens como oportunidades: otimismo econômico; estabilidade da inflação; políticas públicas; projeto “Preço Fixo”; livro digital; e avanços tecnológicos. Nenhum desses itens foi considerado, de forma unânime, de importância alta pelos participantes. São aspectos que influenciam no negócio do livro, porém não sinalizam oportunidades latentes para eles.

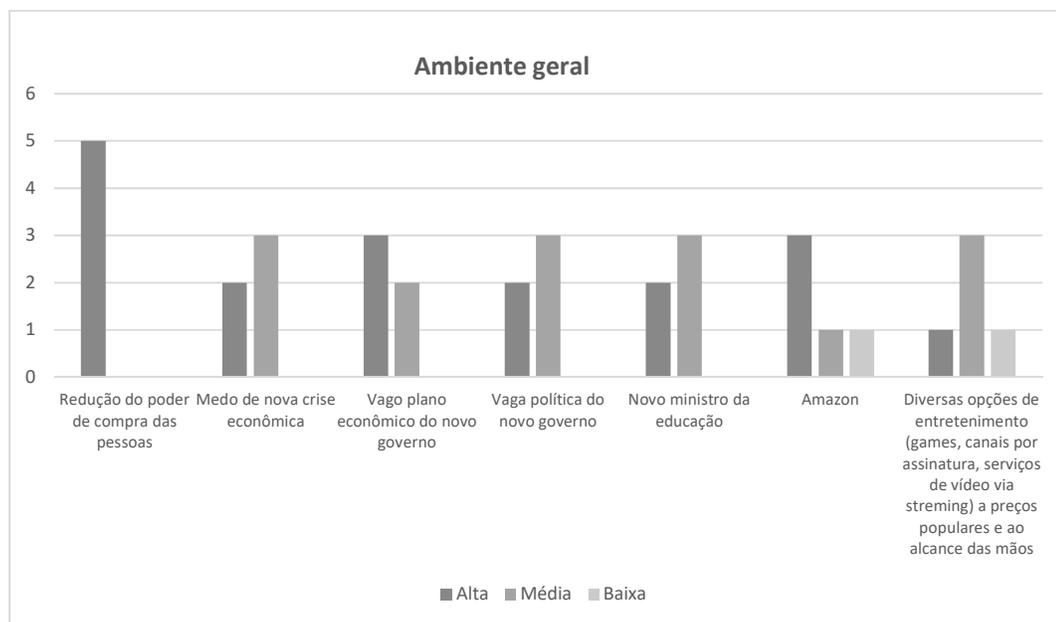
Gráfico 12. Oportunidade – ambiente operacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro aspecto das oportunidades, o ambiente operacional, incluiu os seguintes itens: falência de grandes redes de livrarias; concorrência do mercado; crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores; crescimento em outros *campi*; crescimento do número de clientes; novo site com interface mais comercial; comércio *on-line*; diversidade de produtos (camiseta, caneca, lápis, caneta, chaveiro, mochila); aproveitar mais a estrutura da universidade; aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*; crescimento de vendas no investimento em *marketing*; aproveitar temas que estão em evidência na sociedade para lançamento de livros; e parcerias com editoras universitárias e comerciais. Nesse quesito, cinco itens foram apontados por todos os participantes como de importância alta: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores; crescimento do número de clientes; aproveitar mais a estrutura da universidade; aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*; e crescimento de vendas no investimento em *marketing*. Tais aspectos do ambiente operacional permitem verificar oportunidades de crescimento a partir da própria universidade e de sua estrutura, mostrando-se mais viável em razão do nicho de mercado que se abre com a falência das grandes redes de livrarias, considerando alguns dos tópicos não unânimes como formas de alcançar as oportunidades, pensando no site, na diversidade de produtos e nas parcerias.

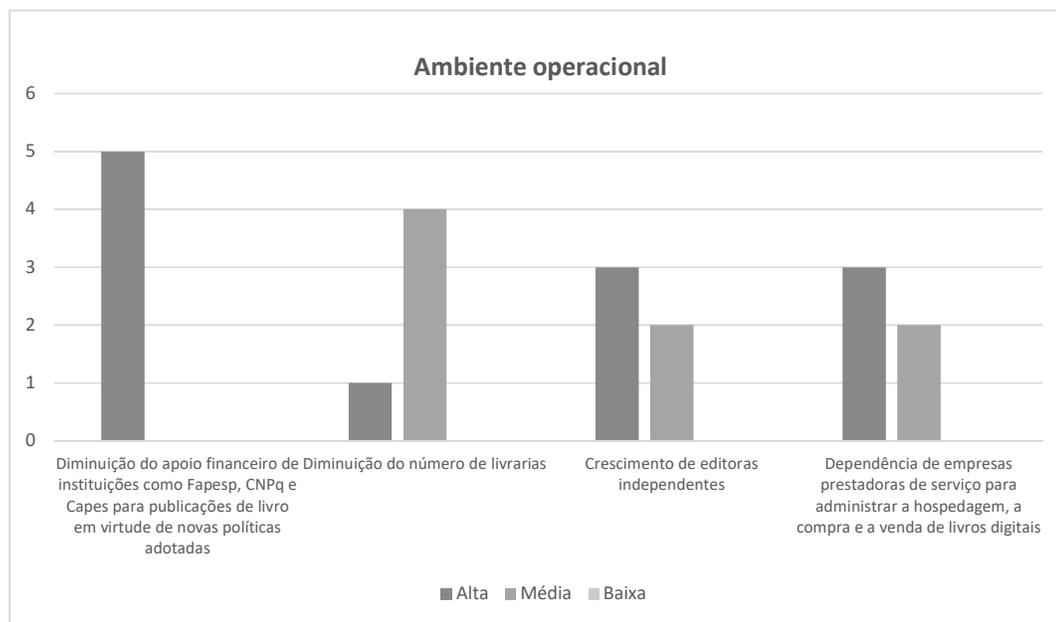
6.2.2 Ameaças

Gráfico 13. Ameaça – ambiente geral.



Fonte: elaborado pelo autor.

As ameaças apontadas pelos participantes, quanto ao ambiente geral, foram sete: redução do poder de compra das pessoas; medo de nova crise econômica; vago plano econômico do novo governo; vaga política do novo governo; novo ministro da educação; Amazon; e diversas opções de entretenimento (games, canais por assinatura, serviços de vídeo via *streaming*) a preços populares e ao alcance das mãos. Dentre elas, uma foi apontada de forma unânime pelos participantes como de importância alta: a redução do poder de compra das pessoas. E verifica-se como unânime por ser um aspecto fático que interfere diretamente na escolha de consumo das pessoas por bens de primeira necessidade. Os outros aspectos, embora ameaças, podem ser sazonais e limitantes indiretas ao negócio do livro.

Gráfico 14. Ameaça – ambiente operacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao ambiente operacional, foram elencados quatro itens como ameaças: diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas; diminuição do número de livrarias; crescimento de editoras independentes; e dependência de empresas prestadoras de serviço para administrar a hospedagem, a compra e a venda de livros digitais. Dentre os aspectos listados, a um foi atribuída importância alta de maneira unânime: diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas. Verificar-se tal ameaça como de alta importância, fruto de mudanças nas políticas adotadas, visto que apontado como ponto forte de alta relevância tal apoio financeiro dessas agências de pesquisa, representando grande insumo ao negócio da produção editorial universitária.

Em síntese, os quatro gráficos anteriores demonstraram, dentro do ambiente externo da EdUFSCar, as oportunidades e ameaças na visão de cinco funcionários dessa instituição. Mais uma vez, de todos os itens mencionados dentro das duas subdivisões, serão selecionados apenas aqueles que tiveram votação unânime (cinco votos) para a realização da matriz SWOT. Percebe-se, no total, que foram sete itens de comum acordo que serão relacionados na próxima seção, sem, contudo, deixar de considerar a relevância de todos os aspectos levantados pelos participantes como oportunidades e ameaças, os quais devem ser também considerados no

plano de gestão, como oportunidades a serem aproveitadas e ameaças a serem atacadas conforme a possibilidade da gestão.

6.3 A matriz SWOT dos resultados

Com a observação dos gráficos, foram selecionados para a montagem da matriz SWOT apenas os itens que foram unânimes em cada subdivisão, recebendo cinco votos na classificação alta. Portanto, dentro do ambiente interno, tem-se:

- **Pontos fortes**
 - equipe enxuta e qualificada;
 - conselho editorial formado por professores doutores;
 - relacionamento com os autores;
 - livro como produto (forma e conteúdo);
 - marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias;
 - reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade;
 - feira do livro e eventos em geral; e
 - apoio financeiro da CAPES, FAPESP, CNPq e outras agências de pesquisa.

- **Pontos fracos**
 - marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade;
 - *marketing*; e
 - *marketing* digital.

Dentro do ambiente externo, apresentam-se os seguintes itens:

- **Oportunidades**
 - crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores;
 - crescimento do número de clientes;
 - aproveitamento maior da estrutura da universidade;
 - aproveitamento das empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*; e
 - crescimento de vendas no investimento em *marketing*.

- **Ameaças**
 - redução do poder de compra das pessoas; e

- diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro, em virtude de novas políticas adotadas.

Retomando a classificação das oportunidades e ameaças ambientais conceituadas por Oliveira (2014, p. 76-77), tem-se que as oportunidades são classificadas em naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. Já as ameaças se classificam em naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

O crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores mostra-se como oportunidade natural, como parte da natureza do plano de negócio, alcançada com a adaptação de seus planos a essa oportunidade.

O crescimento do número de clientes é uma oportunidade de evolução, a ser obtida gradativamente por meio de ações estratégicas que a empresa deve traçar diante das circunstâncias.

O aproveitamento maior da estrutura da universidade e o aproveitamento das empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing* são oportunidades sinérgicas, que agregam melhores situações para a empresa, exigindo modificações em sua estrutura organizacional e novo foco de conhecimento.

E, por fim, o crescimento de vendas com o investimento em *marketing* é oportunidade de inovação, que provoca grande transformação dentro da empresa.

A redução do poder de compra das pessoas, apontada como ameaça, mostra-se como aceitável, pois a editora consegue contornar, respeitando os limites aceitáveis, dentro de sua estrutura como empresa pública e do ramo de negócio, mantendo o caráter de divulgadora do conhecimento produzido pela universidade, além do lucro.

Já a diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro, em virtude de novas políticas adotadas, mostra-se como inaceitável, vez que é a principal forma de manutenção dos recursos financeiros para a publicação de livros, sem a qual terá problemas em sua estrutura dentro do ramo de negócio.

Com o cruzamento das ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno, tem-se a seguinte matriz SWOT, em que se descortinam as alavancas, restrições, defesas e os problemas, conforme demonstra a Figura 50, a seguir:

Figura 50. Matriz SWOT EdUFSCar.

Ameaças		Oportunidades					AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO						
		Diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas	Redução do poder de compra das pessoas	Crescimento de vendas no investimento em <i>marketing</i>	Aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o <i>marketing</i>	Aproveitar mais a estrutura da universidade	Crescimento do número de clientes	Crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores	Pontos fortes						
Q7.1	Q6.1	Q5.1	Q4.1	Q3.1	Q2.1	Q1.1	Equipe enxuta e qualificada	Q7.2	Q6.2	Q5.2	Q4.2	Q3.2	Q2.2	Q1.2	Conselho editorial formado por professores doutores
Q7.3	Q6.3	Q5.3	Q4.3	Q3.3	Q2.3	Q1.3	Relacionamento com os autores	Q7.4	Q6.4	Q5.4	Q4.4	Q3.4	Q2.4	Q1.4	Livro como produto (forma e conteúdo)
Q7.5	Q6.5	Q5.5	Q4.5	Q3.5	Q2.5	Q1.5	Marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias	Q7.6	Q6.6	Q5.6	Q4.6	Q3.6	Q2.6	Q1.6	Reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade
Q7.7	Q6.7	Q5.7	Q4.7	Q3.7	Q2.7	Q1.7	Feira do livro e eventos em geral	Q7.8	Q6.8	Q5.8	Q4.8	Q3.8	Q2.8	Q1.8	Apoio financeiro da CAPES, FAPESP, CNPq e outras agências de pesquisa
Q7.9	Q6.9	Q5.9	Q4.9	Q3.9	Q2.9	Q1.9	Marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade	Q7.10	Q6.10	Q5.10	Q4.10	Q3.10	Q2.10	Q1.10	<i>Marketing</i>
Q7.11	Q6.11	Q5.11	Q4.11	Q3.11	Q2.11	Q1.11	<i>Marketing</i> digital								

Fonte: elaborada pelo autor.

6.4 Resultados e discussões

Segundo Daychoum (2013), já citado anteriormente, os cruzamentos entre as oportunidades e os pontos fortes são as alavancas; as oportunidades com os pontos fracos são as restrições; as ameaças com os pontos fortes são as defesas; e as ameaças com os pontos fracos são os problemas da empresa. Diante do exposto, foram selecionados para análise as alavancas e os problemas identificados com a matriz SWOT, porque se entende que os

primeiros representem vantagens competitivas evidentes para a editora aproveitar imediatamente. Os segundos caracterizam desvantagens competitivas que também requerem ação imediata em razão do risco que representam ao futuro da editora.

Como nem todos os cruzamentos apresentam uma associação lógica entre seus itens, dentro dos quadrantes das alavancas e dos problemas, foram selecionados os seguintes: Q1.1, Q1.2, Q1.3, Q1.4, Q1.5, Q1.6, Q1.7, Q1.8, Q2.4, Q2.5, Q2.6, Q2.7, Q3.1, Q3.5, Q3.6, Q3.7, Q4.4, Q4.5, Q4.6, Q4.7, Q5.4, Q5.5, Q5.6, Q5.7, Q6.9, Q6.10, Q6.11, Q7.9, Q7.10 e Q7.11.

A Figura 51 a seguir ilustra a seleção:

6.4.1.1 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: equipe enxuta e qualificada (Q1.1)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que há a possibilidade de crescimento do interesse dos professores da universidade, diante de uma editora com um quadro de funcionários enxuto, porém estes qualificados para a prestação dos serviços, com fácil acesso aos profissionais e de confiança no trabalho.

6.4.1.2 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: conselho editorial formado por professores doutores (Q1.2)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que esta, por apresentar a característica de ter um conselho editorial qualificado a avaliar os originais, possibilita a oportunidade de atrair o interesse dos professores da universidade em confiar seu material de estudo à análise e posterior publicação pela editora.

6.4.1.3 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: relacionamento com os autores (Q1.3)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, qual seja: aproveitar a influência dos próprios professores autores, uma vez que, tendo um bom relacionamento com a editora, estes podem se tornar divulgadores do trabalho prestado, configurando uma oportunidade de crescimento do interesse dos professores da universidade como um todo em publicar.

6.4.1.4 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: livro como produto (forma e conteúdo) (Q1.4)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar aproveitar, vez que a qualidade física e de conteúdo de seu principal produto, o livro, torna-o interessante para os

professores da própria universidade, seja para utilização com os alunos, seja para publicarem pela editora.

6.4.1.5 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias (Q1.5)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar aproveitar, em razão de seu reconhecimento no meio das editoras universitárias, o que possibilita a oportunidade de atrair o interesse dos professores da universidade para publicar suas obras pela editora, visando à divulgação de seu trabalho de pesquisa em outras universidades parceiras.

6.4.1.6 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade (Q1.6)

Observam-se três pontos importantes nesse cruzamento: o primeiro é a força da marca da EdUFSCar, já citado no item anterior, atrelada à força da própria universidade; o segundo é a importância da marca UFSCar dentro do meio acadêmico e perante a sociedade; o terceiro é a combinação desses fatores, que se tornam atrativos e se sobressaem como uma boa oportunidade para fazer crescer o interesse dos professores da universidade em publicar pela EdUFSCar, para fortalecer o nome e a importância da própria universidade.

6.4.1.7 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: feira do livro e eventos em geral (Q1.7)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar já que seu setor de eventos promove atividades durante o ano todo, entre elas sua própria feira do livro, além de ser convidada para participar de outras feiras, o que possibilita o crescimento do interesse dos professores da universidade em publicar pela editora, ante a garantia de terem uma ampla divulgação de seus materiais e de suas pesquisas.

6.4.1.8 Oportunidade: crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores//ponto forte: apoio financeiro da CAPES, FAPESP, CNPq e outras agências de pesquisa (Q1.8)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que há a possibilidade de crescimento do interesse dos professores da universidade em publicar usando o apoio financeiro de agências de fomento à pesquisa como CAPES, FAPESP e CNPq destinados a essa finalidade.

6.4.1.9 Oportunidade: crescimento do número de clientes//ponto forte: livro como produto (forma e conteúdo) (Q2.4)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que se torna uma associação direta ter como característica um produto de qualidade, tanto quanto à forma como quanto ao conteúdo, e ele atrair mais clientes para consumi-lo.

6.4.1.10 Oportunidade: crescimento do número de clientes//ponto forte: marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias (Q2.5)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que há a possibilidade de crescimento do número de clientes em virtude de a editora apresentar uma marca forte e significativa dentro do ambiente das editoras universitárias.

6.4.1.11 Oportunidade: crescimento do número de clientes//ponto forte: reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade (Q2.6)

Observam-se, novamente, três pontos importantes nesse cruzamento: o primeiro é a força da marca EdUFSCar atrelada à força da própria universidade; o segundo é a importância da marca UFSCar dentro do meio acadêmico e perante a sociedade; o terceiro é a combinação desses fatores, que se tornam atrativos e se sobressaem como uma boa oportunidade para fazer crescer o número de clientes para os produtos da editora.

6.4.1.12 Oportunidade: crescimento do número de clientes//ponto forte: feira do livro e eventos em geral (Q2.7)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que há uma relação direta do crescimento do número de clientes em virtude das feiras de livros e eventos que a editora promove e dos quais participa.

6.4.1.13 Oportunidade: aproveitar mais a estrutura da universidade//ponto forte: equipe enxuta e qualificada (Q3.1)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, uma vez que, localizada dentro universidade, esta dispõe de um ambiente com mão de obra qualificada para seu funcionamento, mesmo tendo que operar com uma equipe diminuta.

6.4.1.14 Oportunidade: aproveitar mais a estrutura da universidade//ponto forte: marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias (Q3.5)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, uma vez que há a possibilidade de fortalecer a marca da editora por meio da estrutura que a universidade oferece, como a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), responsável pela Rádio UFSCar, além da divulgação de notícias nas redes sociais ou a utilização da TV UFSCar.

6.4.1.15 Oportunidade: aproveitar mais a estrutura da universidade//ponto forte: reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade (Q3.6)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, uma vez que, tendo sua marca atrelada à de uma universidade de qualidade, pode prosperar com o crescimento da própria universidade, aproveitando a excelente estrutura de que dispõe e divulgando-se com a exposição da própria universidade.

6.4.1.16 Oportunidade: aproveitar mais a estrutura da universidade//ponto forte: feira do livro e eventos em geral (Q3.7)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que há a possibilidade de aproveitar mais a estrutura da universidade em feiras de livros e eventos que a editora promove durante o ano, bem como em eventos promovidos pela própria universidade, dos quais possa fazer parte.

6.4.1.17 Oportunidade: aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*//ponto forte: livro como produto (forma e conteúdo) (Q4.4)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que, tendo um produto com qualidade quanto à forma e ao conteúdo, para fomentar as vendas, precisa fazê-lo conhecido do público, apresentando-se as empresas juniores da UFSCar como uma solução para a promoção do *marketing*, com estudantes e especialistas da área acessíveis por baixo custo.

6.4.1.18 Oportunidade: aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*//ponto forte: marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias (Q4.5)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que as empresas juniores da UFSCar, com profissionais da área, poderão trabalhar com iniciativas de *marketing* para fortalecer a marca também dentro do ambiente das editoras universitárias, atraindo autores-pesquisadores e público consumidor de outras universidades, bem como fomentando um intercâmbio entre as universidades, promovendo parcerias.

6.4.1.19 Oportunidade: aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*//ponto forte: reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade (Q4.6)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que, inserida na universidade, esta reconhecida por sua importância, poderá contar com as empresas juniores da UFSCar para, com estratégias de *marketing*, vincular o nome da editora ao da Universidade, fortalecendo a marca da EdUSFCar com o prestígio de que goza a UFSCar.

6.4.1.20 Oportunidade: aproveitar empresas juniores da UFSCar para fazer o *marketing*//ponto forte: feira do livro e eventos em geral (Q4.7)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que, durante a realização de feiras e eventos, a editora pode ampliar seus recursos de *marketing*, com a tutoria das empresas juniores, começando pela divulgação dos eventos, promovendo estratégias de venda e atração do público.

6.4.1.21 Oportunidade: crescimento de vendas no investimento em *marketing*//ponto forte: livro como produto (forma e conteúdo) (Q5.4)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que é uma associação direta: o investimento em *marketing*, realizado de maneira eficiente, impulsiona as vendas dos produtos, podendo enfatizar a qualidade do livro produzido na EdUFSCar, divulgando, inclusive, os prêmios por ela recebidos.

6.4.1.22 Oportunidade: crescimento de vendas no investimento em *marketing*//ponto forte: marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias (Q5.5)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que, sendo fortemente conhecida entre as editoras universitárias, um trabalho de *marketing* poderá fomentar a inserção de livros da EdUSFCar em outras livrarias universitárias, bem como promover parcerias em feiras e eventos, incrementando as vendas.

6.4.1.23 Oportunidade: crescimento de vendas no investimento em *marketing*//ponto forte: reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade (Q5.6)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, já que é necessário tornar pública essa ligação entre a editora e a universidade, instituições com marcas tão

representativas no meio acadêmico, assim, a editora poderá fomentar suas vendas de produtos diretamente relacionados aos cursos da universidade e de souvenirs da UFSCar, ampliando a gama de produtos por ela produzidos e comercializados com a marca da universidade.

6.4.1.24 Oportunidade: crescimento de vendas no investimento em *marketing*//ponto forte: feira do livro e eventos em geral (Q5.7)

Observa-se nesse cruzamento uma boa alavanca para a EdUFSCar, em virtude de haver uma relação direta entre o investimento em *marketing*, que impulsiona o crescimento nas vendas, e a realização de feiras de livros e eventos em geral, cada vez mais conhecidos e reconhecidos.

6.4.2 Problemas

6.4.2.1 Ameaça: redução do poder de compra das pessoas//ponto fraco: marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade (Q6.9)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, na tentativa de vender, mesmo frente à redução do poder de compra das pessoas, fazendo-se conhecida, com uma marca forte, na cidade em que se situa e mesmo dentro da universidade, extrapolando os muros da universidade na divulgação de seus títulos e produtos, aproveitando-se de um nicho de mercado que se abre na cidade, em que não há grandes livrarias, podendo ter um papel significativo quanto à distribuição de livros.

6.4.2.2 Ameaça: redução do poder de compra das pessoas//ponto fraco: *marketing* (Q6.10)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, pois, diante da redução do poder de compra das pessoas, terá que investir em *marketing* a fim de reinventar as estratégias de atração do consumidor, enfrentando seu ponto fraco.

6.4.2.3 Ameaça: redução do poder de compra das pessoas//ponto fraco: *marketing* digital (Q6.11)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, pois, novamente, com a redução do poder de compra das pessoas, estas procurarão alternativas de consumo mais baratas e eficazes que substituam as tradicionais, mais caras e inacessíveis, devendo-se baratear os produtos, criar novos que atendam melhor à demanda e, diante de um cenário em que as pessoas não têm muito para gastar, fortalecer a marca da editora e de seus produtos mediante o uso frequente de mídias digitais e redes sociais, para gerar o interesse pelo consumo.

6.4.2.4 Ameaça: diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas//ponto fraco: marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade (Q7.9)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, já que a redução de verba de instituições de apoio à pesquisa, destinada às publicações, impacta diretamente na produção dos livros. Assim, com a diminuição da confecção dos livros, menos a marca EdUFSCar aparece, principalmente dentro do *campus* e da cidade de São Carlos, representando um empecilho a impactar os negócios da editora. Prementes iniciativas para substituir o recurso proveniente de instituições de fomento à pesquisa, a fim de alavancar a produção editorial.

6.4.2.5 Ameaça: diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas//ponto fraco: *marketing* (Q7.10)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, já que, como dito anteriormente, a diminuição da verba de instituições de apoio à pesquisa nos últimos anos, destinada às publicações, é uma realidade que pode ser enfrentada diante de novas alternativas para captação de recursos, necessitando de um setor de *marketing* para divulgação eficiente de seus produtos e serviços.

6.4.2.6 Ameaça: diminuição do apoio financeiro de instituições como FAPESP, CNPq e CAPES para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas//ponto fraco: *marketing* digital (Q7.11)

Observa-se nesse cruzamento um problema com o qual a EdUFSCar deve se preocupar, pois, como já visto no item anterior, sem um setor de *marketing* e, conseqüentemente, sem a realização de *marketing* digital efetivo, a editora acaba tendo seus negócios prejudicados, não podendo olvidar de captar clientes via novas interfaces de acesso e interação com o consumidor, como redes sociais, site para compras virtuais, ferramentas de pagamento seguro *on-line*, segurança da informação do cliente, entre outros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo realizar o levantamento dos marcos histórico da Editora da Universidade Federal de São Carlos – EdUFSCar, bem como identificar suas forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças, dos ambientes tanto interno quanto externo, com o propósito de conseguir um diagnóstico dessa organização e de forma que seus resultados contribuam para a elaboração de estratégias futuras.

Para alcançar o primeiro objetivo, foram realizadas análises documentais de arquivos presentes na Unidade Especial de Informação e Memória – UEIM, do arquivo morto da EdUFSCar, bem como foram coletados depoimentos de ex-diretores e ex-funcionários da editora.

Para o segundo objetivo, foi realizada uma análise SWOT, a partir de um *brainstorming* com os funcionários de cinco setores da EdUFSCar, os quais levantaram pontos primordiais da situação da editora no presente, a fim de que, posteriormente, fosse elaborado um formulário de classificação de suas importâncias e realizada a matriz SWOT.

O levantamento do histórico da EdUFSCar deixou claro que sua criação, em 1986, era necessária em virtude do contexto no qual a universidade estava inserida, de uma instituição importante no ambiente acadêmico e que necessitava divulgar o conhecimento nesse meio e para sociedade em geral, escolhida como piloto pelo PROED em razão dessas características.

As dificuldades financeiras, de estrutura, de equipamentos, de produção e de recursos humanos deixaram a editora, por muito anos, longe de seu objetivo principal, publicar livros, e perto de ser apenas um departamento subutilizado inserido na universidade.

Com o tempo, as trocas de diretores trouxeram fôlego e novas visões e, a partir de 1993, a EdUFSCar passou realmente a existir dentro do mundo da editoração acadêmica, com a publicação de suas três primeiras obras.

Vencendo essa inércia, a editora nunca mais parou de lançar materiais, no entanto, a luta pela sobrevivência, por espaço e por reconhecimento dentro do negócio do livro apenas começava. Seu crescimento seria sempre em ritmo lento, principalmente por depender de verba pública, mas isso fez com que criasse bons alicerces, à medida que foi conquistando o apreço de autores e alunos.

A virada do século XXI trouxe muitas transformações para a EdUFSCar, principalmente durante os 16 anos em que esteve sob o comando de um único diretor. Nesse período, a editora pôde se afastar da aparência de um departamento da universidade e se aproximar do estilo de

uma microempresa, criando setores dentro de sua estrutura e contando com funcionários públicos, celetistas e estagiários para geri-los.

Além disso, a editora fixou sua sede, abriu sua livraria e implementou seu site, montou seu estoque, diversificou seus produtos, criou eventos, formou um conselho editorial qualificado, construiu parcerias sólidas dentro e fora da universidade, conseguiu ser autossuficiente e, principalmente, produziu obras relevantes dentro e fora do ambiente acadêmico. Em virtude disso, recebeu prêmios nacionais importantes, os quais refletem o quão valiosa é sua produção.

Nos dias atuais, a editora continua acompanhando os movimentos da indústria do livro, inserindo-se no mundo dos *e-books*, distribuídos pela Amazon, e publicações *on demand*. Apesar dos problemas políticos que atravessam o país e, particularmente, os do *campus* onde está situada, a EdUFSCar pôde contar com uma equipe qualificada, que trabalha nela há um bom tempo e intenta manter o ritmo de produção uniforme.

No que concerne à análise SWOT, os resultados iniciais, obtidos pelo *brainstorming* e filtrados para a confecção do formulário de classificação, revelaram a predominância de pontos fracos (37) sobre os pontos fortes (28), e uma vantagem das oportunidades (19) sobre as ameaças (11). No entanto, ao se realizar a filtragem considerando apenas os itens que foram unânimes e marcados como de relevância “alta”, houve grata surpresa ao verificar mais pontos fortes (8) do que fracos (3) e mais oportunidades (5) do que ameaças (2).

Apenas realizando uma avaliação superficial desses itens, vê-se que o *marketing* é a palavra que mais apareceu (quatro vezes), indicando, *a priori*, ser este um tema de atenção à EdUFSCar, dedicando-se no presente. Outra palavra que se sobressaiu foi “crescimento” (três vezes), concentrado exclusivamente nas oportunidades, indicando, na visão dos funcionários da editora, que o momento é favorável para a realização de investimentos.

Uma seguinte análise, agora mais acurada, ainda desses itens, revela como a palavra “qualidade” está associada direta e indiretamente à EdUFSCar, à sua equipe, ao seu conselho editorial, aos seus livros e à UFSCar, tudo isso dentro dos pontos fortes, denotando, na visão de seus funcionários, um característica diretamente associável, quando se fala dessa editora.

Em seguida, a execução da matriz SWOT apresentou 77 cruzamentos, divididos em quatro quadrantes. Foram selecionados os quadrantes “alavancas” e “problemas”, por serem, respectivamente, vantagens e desvantagens competitivas nítidas, necessitando de atenção e procedimentos imediatos, ou para seu aproveitamento ou para sua eliminação no atual momento.

Dentro de “alavancas” e “problemas”, foram considerados 30 cruzamentos, por apresentarem associação lógica entre os itens.

A análise desses 30 cruzamentos revelou haver mais “alavancas” (24) do que “problemas” (6), o que não necessariamente é algo vantajoso, pois ambos exigem atenção e atitudes da empresa e, dependendo da situação em que esta se encontra, são necessárias escolhas.

Um tema que mais se destacou na interseção dos itens, segundo a visão de seus funcionários, foi o *marketing*, presente em 12 cruzamentos, oito em “alavancas” e quatro em “problemas”, mais uma vez sinalizando um tema em que a editora deve se empenhar. Contudo, faz-se a ressalva de que, se a EdUFSCar quer ter uma produção de livros igual à das outras editoras públicas universitárias do Estado e do Brasil, listadas no início desta pesquisa, é necessário muito mais do que um investimento em *marketing*, já que isso vai impactar diretamente nas vendas e na imagem da editora no cenário nacional, mas não no aumento de produtividade, tema este não levantado por seus funcionários.

Portanto, esta pesquisa se revelou importante para a EdUFSCar, ao realizar um diagnóstico organizacional por meio da ferramenta de análise SWOT, delineando seus ambientes interno e externo. Mostrou-se útil e adequada para o estudo em questão, ao reduzir a quantidade de informações para melhorar a tomada de decisões, possibilitando uma fotografia da situação atual da editora a partir do ponto de vista de cinco funcionários de sua equipe.

Proporcionou ver que, diante uma trajetória vagarosa, porém, sólida, ainda há elementos necessitando ser explorados para garantir o funcionamento do seu negócio, como foi apontado a questão do *marketing* por seus funcionários, um campo de boas oportunidades para a editora.

Diante dessa circunstância, fica para a instituição a tarefa de realizar esse diagnóstico de forma rotineira, já que ele visa identificar situações-problema e revelar pontos imprescindíveis para o sucesso de seu funcionamento.

Também fica a cargo da editora, em um segundo momento, outra atividade, essa de médio ou longo prazo, qual seja, utilizar esses resultados para elaborar apontamentos para uma estratégia futura de sua atual diretoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUADO, A. Políticas editoriales e impacto cultural en la Argentina: 1880-2000. **Información, cultura y sociedad**, n. 15, p. 95-105, 2006. Disponível em: <<http://go-galegroup.ez31.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA156549988&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>>. Acesso em: 21 de jul. 2018.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARAÚJO, J. C.; VITA, K.; FACHINI, M. G.; DUARTE, R. L.; TOFOLI, E. T. Análise SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO SALESIANO, 5. Mato Grosso, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em: 04 de fev. 2019.

ASOCIACIÓN DE EDITORIALES UNIVERSITARIAS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE (EULAC). **De libros, conocimiento, y otras adicciones: la edición universitaria en America Latina**. México: Editorial Universitaria. 2016. Disponível em: <<http://www.eulac.org/>>. Acesso em: 22 de jul. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS – ABEU. **ABEU 30 anos**. Disponível em: <<http://www.abeu.org.br/farol/abeu/sobre/abeu-30-anos/208/>>. Acesso em: 18 out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS – ABEU. **Estatuto Social da Associação Brasileira das Editoras Universitárias**. Disponível em: <<http://www.abeu.org.br/estatuto>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

ASSOCIATION OF AMERICAN UNIVERSITY PRESSES (AAUP). Disponível em: <<http://www.aupresses.org/about-aaup/history>>. Acesso em: 15 de jul. 2018.

BARBIER, F. “O que é ser livreiro e impressor da Universidade da França sob o antigo regime”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

BARBIERI, E. “Algumas observações sobre a edição universitária na Itália de hoje”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação** 3, n. 6, 2002. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43757712/artigo3_fonte_de_informacoes_do_ambiente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555687751&Signature=p8biX0EIEcl5gbO1Y9MyeeUnLpc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArtigo3_fonte_de_informacoes_do_ambiente.pdf>. Acesso em: 19 de abr. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTLETT, R. A.; KIELY, G. P.; MOODY, F.; RAS, B.; DONATICH, J. “University Press Forum 2009”. **Journal of Scholarly Publishing**, University of Toronto Press, v. 41, n. 1, p. 3-11, October 2009. Disponível em: <<https://muse-jhu-edu.ez31.periodicos.capes.gov.br/article/362661/pdf>>. Acesso em: 18 de jul. 2018.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica e políticas públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/496/pdf>>. Acesso em: 01 de jun. 2018.

BOLETIM EDUFSCAR. **O que é a editora da Universidade Federal de São Carlos**. São Carlos, v. 1, n. 1, jul. 1987.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 de abr. 2019.

BRAUT, A. **Le University Press in Italia. Proposta di manuale redazionale**. 2011. Tese (Bacharelado) – Faculdade de Humanidades e Filosofia, Curso Especializado em Jornalismo e Cultura Editorial. Universidade de Parma, 2011. Disponível em: <<https://www.openstarts.units.it/bitstream/10077/6057/3/TesiAliceBraut.pdf>>. Acesso em: 21 de jul. 2018.

BRINGHURST, R. **Elementos do estilo tipográfico (versão 3.0)**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

BROWN, A. “Um futuro para a publicação acadêmica?”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

BUFREM, L. S. **Editoras universitárias do Brasil: uma crítica para reformulação da prática**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2015.

CALABRE, L. Políticas culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 3. Salvador, maio 2007. Disponível em: <<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/fcrb/451/2/Calabre,%20L.%20-%20Políticas%20Culturais%20no%20Brasil>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

CALLAWAY, M. K. “Editoras universitárias e os desafios impostos pelas novas mídias”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março, 2003. Disponível em: <<http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>>. Acesso em 16 de abr. 2019.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ed. Loyolla, 1981.

CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA PRODUCCIÓN (CEP). **La industria del libro en Argentina**. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. Buenos Aires, 2005. Disponível em: <http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_51.pdf>. Acesso em: 23 de jul. 2018.

CENTRO DE MEMÓRIA CNPq. Disponível em: <<http://centrode memoria.cnpq.br/Missao2.html>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

CENTRO REGIONAL PARA EL FOMENTO DEL LIBRO EN AMÉRICA LATINA Y CARIBE (CERLALC). **El espacio iberoamericano del libro 2016**. Bogotá: Epígrafe Ltda. 2017. Disponível em: <<http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:879efd65-9015-4e04-b51a-64a2562007bf/espacio-iberoamericanolibro-2016.pdf>>. Acesso em: 26 de jan. 2019.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri: Manole, 2014.

COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO NÍVEL SUPERIOR – CAPES. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 29 de jan. 2019.

CORREIO DO POVO. **Brasil tem cerca de 38 milhões de analfabetos funcionais**. 05 de ago. 2018. Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/ensino/brasil-tem-cerca-de-38-milh%C3%B5es-de-analfabetos-funcionais-1.268788>>. Acesso em: 07 de fev. de 2019.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, F.; SAGASTIZÁBAL, L. Las editoriales universitarias: los caminos de la profesionalización. **Anuario CEEED**, n. 8, ano 8, 2017. Disponível em: <<http://www.ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEEED/article/view/945>>. Acesso em: 24 de jul. 2018.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=6zIuAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01 jun. de 2018.

DEGKWITZ, A. “Livros, *bytes* ou ambos?”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

DONATICH, J. “Por que os livros ainda têm importância?”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

EDITORA DA UNICAMP. Disponível em: <<http://www.editoraunicamp.com.br/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – EDUSP. Disponível em: <<http://www.edusp.com.br/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – EDITORA UNIFESP. Disponível em: <<http://www.editoraunifesp.com.br/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC – EdUFABC. Disponível em: <<http://editora.ufabc.edu.br/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

FILHO, A. M. S. “Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos”. **Revista Espaço Acadêmico**, ano XIV, n. 196, jun., 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083>>. Acesso em: 04 de fev. 2019.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO – FAPESP. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/sobre/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

FUNDAÇÃO EDITORA UNESP – FEU. Disponível em: <<http://editoraunesp.com.br/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

GHAFFARI, K.; DELGOSHA, M. S.; ABDOLVAND, N. “Towards cloud computing: a SWOT analysis on its adoption in SMES”. **International Journal of Information Technology Convergence and Services (IJITCS)**, v. 4, n. 2, abr. 2014. Disponível em: <<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1405/1405.1932.pdf>>. Acesso em: 05 de fev. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, M. C; PEREIRA, M. E. M. “Editoras universitárias: uma contribuição à indústria ou à artesanania cultura?” **São Paulo em Perspectiva** 14, n. 1, p. 78-84, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392000000100009&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 07 out. 2017.

GUERRINI, M.; VENTURA, R. **Problemi dell’editoria universitaria oggi: il ruolo delle university press e il movimento a favore dell’open access**. CLUEB: 2009. p. 1000-1006. Disponível em: <<https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/388998/197373/2455337.pdf>>. Acesso em: 21 de jul. 2018.

GUINÉ, R.; PERES, G.; FERREIRA, D. “Análise SWOT à produção da pera passa de Viseu”. **Revista Millenium**, n. 38, p. 97-106, jun. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/298/1/An%C3%A1lise%20swot%20%C3%A0%20produ%C3%A7%C3%A3o%20da%20p%C3%A7%C3%A3o%20de%20Viseu.pdf>>. Acesso em: 03 de nov. 2017.

HELMS, M. M.; NIXON, J. “Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade”. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1755-425X.htm>. Acesso em: 29 de jan. 2019.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Ltda, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 15 de jun. 2018.

_____. **S.W.O.T. mais uma tentativa?** Publicado em 27 maio de 2015. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/swot-mais-uma-tentativa-markus-hofrichter>>. Acesso em: 15 de jun. 2018.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

Houben, G.; Lenie, K.; Vanhoof, K. “A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises”. **Decision Support System**, v. 26, n. 2, p. 125-135, ago. 1999. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016792369900024X>>. Acesso em: 05 de fev. 2019.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO – IPL. **Retratos da leitura no Brasil**. 4. ed. mar. 2016. Disponível em: <<http://prolivro.org.br/home/index.php/atuacao/25-projetos/pesquisas/3900-pesquisa-retratos-da-leitura-no-brasil-48>>. Acesso em: 25 de out. 2017.

JAGODZINSKI, C. M. “The University Press in North America: a brief history”. **Journal of Scholarly Publishing**, University of Toronto Press, v. 40, n. 1, p. 1-20, October 2008. Disponível em: <<https://muse-jhu-edu.ez31.periodicos.capes.gov.br/article/252739/pdf>>. Acesso em: 17 de jul. 2018.

KOHN, N. W.; SMITH, S. M. Collaborative fixation: Effects of others’ ideas on brainstorming. In: **Applied Cognitive Psychology**, v. 25, issue 3, p. 359-371, maio-jun. 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez31.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/acp.1699>>. Acesso em: 23 de abr. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: SEMEAD – Seminários em administração, 13. Set. 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/161.pdf>>. Acesso em: 08 de fev. 2019.

KUMAR, A.; SRIVASTAVA, A.; KUMAR, R. P. J.; TIWARI, R. K. “Analyzing Indian research and development organizations: a SWOT analysis”. **International Journal of Innovation Science**, v. 10, n. 3, p. 298-315, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2017-0029>>. Acesso em: 19 de set. 2018.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva: 2008.

LOCKETT, A.; SPEICHER, L. “New university press in the UK: accessing a mission”. **The Association of Learned & Professional Society Publishers**, 12 de out. 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/leap.1049>>. Acesso em: 01 de fev. 2019.

MARGOTTI, L. V. **Análise S.W.O.T.: estratégia mercadológica aplicada em micro e pequenas empresas**. 20 de ago. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/analise-s-w-o-t-estrategia-mercadologica-aplicada-em-micro-e-pequenas-empresas/57622/>>. Acesso em: 04 de fev. 2019.

MARQUES NETO, J. C. **Editoras universitárias brasileiras: estudo exploratório (seguido de diagnóstico das editoras universitárias brasileiras – ano base 2001)**. Relatório IESALC/UNESCO–IES/2003/PI/14. UNESCO. 2003. Disponível em: <www.iesalc.unesco.org.ve/programas/editorial/nacionales/informes/brasil>. Acesso em: 03 nov. 2017.

_____. “A editora universitária, os livros do século XXI e seus leitores”. **Interface: comunicação, saúde, educação**. Botucatu, v. 4, n. 7. p. 167-172, ago. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLLIER, J.-Y. “As editoras universitárias francesas: entre o modelo público e o privado, um reconhecimento simbólico difícil”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C. F. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. EdUERJ: Rio de Janeiro, 2005.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: análise SWOT (clássico). **Movimento Empreenda**, v. 17, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 15 jun. 2018.

NASCIMENTO, C. **Editoras universitárias e as novas oportunidades de comunicação**. 190 p. 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas e Estratégias de Comunicação) – Programa de Pós-

Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, P.; KOMESU, J. K.; GOMES, M. S. A.; PEREIRA, C. H.; PEREIRA, J. A. “Análise SWOT e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no mercadão municipal de Naviraí-MS”. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, jun. 2018. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/8444/6339>>. Acesso em: 05 de fev. 2019.

OLIVEIRA, R. M. A.; CARVALHO, D. R.; DANTAS, M. G. S.; STEPPAN, A. I. B. Custos de editoração: estudo de caso na Editora Universitária da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (EDUFRN). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20. Uberlândia: Minas Gerais, nov. 2013. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/78/78>>. Acesso em: 08 de nov. 2017.

OLIVEIRA, R. C.; GONÇALVES, R. C. “Editoras universitárias na América Latina: a importância do trabalho em associações.” **Revista de Ciências Humanas – Educação**, v. 17, n. 28, p. 39-59, jun. 2016. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/viewFile/2146/2059>>. Acesso em: 02 de fev. 2019.

PAULUS, P. B., KOHN, N. W., ARDITTI, L. E., KORDE, R. M. Understanding the Group Size Effect in Electronic Brainstorming. In: **Small Group Research**, 44(3), p. 332–352, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1046496413479674>>. Acesso em 23 de abr. 2019.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES – PUR. Disponível em: <<http://www.pur-editions.fr>>. Acesso em: 31 de jan. 2019.

PRIORE, M. C. **Diagnóstico da gestão financeira da EdUFSCar**. 2006. Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Recursos Humanos. Pós-Graduação Lato Sensu. Monografia. São Carlos: UFSCar, 2006.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA – RUF. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 24 de jan. 2019.

RAUTENBERG, U. “Comércio de livros e ciência na Alemanha: desenvolvimento e interdependência de uma relação difícil”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

RED DE EDITORIALES DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES (REUN). Disponível em: <<http://www.libros.edu.ar/reun.htm>>. Acesso em: 24 de jul. 2018.

RESEARCH EXCELLENCE FRAMEWORK (REF). Disponível em: <<http://www.ref.ac.uk/>>. Acesso em: 05 de ago. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 01 de jun. 2018.

ROCHA, M. A. **A contribuição à educação para além da publicação de textos: perspectiva histórica do trabalho da editora da Universidade Federal de Uberlândia**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Educação e Comunicação. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17468/1/ContribuicaoEducacaoAlem.pdf>>. Acesso em: 13 de fev. 2019.

RODRIGUES, D. “As Presses Universitaires de Rennes no atual cenário editorial francês: uma dinâmica multiforme a serviço do livro e da pesquisa”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

RODRIGUES, J. N.; CARDOSO, J. F.; NUNES, C.; EIRAS, R. **50 gurus da gestão para o século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=9KAqFhmkcucMC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=50+Gurus+da+gest%C3%A3o+Para+o+S%C3%A9culo+XXI&source=bl&ots=caMDPIIRjX&sig=UVhmKHEh2OHsE6TGVBXtfeoAsHM&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiR1MnM3rfbAhVFkJAKHaoWD2wQ6AEISjAF#v=snippet&q=swot&f=false>>. Acesso em: 01 de jun. 2018.

ROMERO, C. H. V. Estado, democracia e edição de livros: reflexões sobre a Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA). In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 29. **Anais...** 2017. Disponível em: <https://www.snh2017.anpuh.org/resources/anais/54/1502849749_ARQUIVO_CaioHenriqueVicenteRomero-ST020-Textocompleto-2017.pdf>. Acesso em: 05 de maio 2018.

_____. “José Boris Spivacow: trajetória”. **Revista Eletrônica da ANPHLAC**, n. 12, p. 143-175, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://revista.anphlac.org.br/index.php/revista>>. Acesso em: 05 de maio 2018.

ROSA, F. G. M. G. **A disseminação da produção científica da Universidade Federal da Bahia através da implantação do seu repositório institucional: uma política de acesso aberto**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2011.

_____. **Pasta do professor: o uso de cópias nas universidades**. Maceió: EDUFAL, 2007.

SAGASTIZÁBAL, L. **Informe sobre la situación y perspectivas de la editoriales universitarias en Argentina**. Instituto Internacional para la Educación Superior en America Latina y el Caribe (IESALC/UNESCO), 2003. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001494/149476so.pdf>>. Acesso em: 24 de jul. 2018.

SAGASTIZÁBAL, L.; OLIVES, M.; RABINOVICH, L. **Historia de la lectura em Argentina**. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 2017. Disponível em: <<http://www.cervantesvirtual.com/obra/historia-de-la-lectura-en-argentina-/>>. Acesso em: 23 de jul. 2018.

SALES, R. **Administração estratégica: conceito e etapas**. 07 de jun. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>>. Acesso em: 16 de abr. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTORO, M. “Livros e universidades na Itália Centro-Meridional: diretrizes para um balanço”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

SECRETARIA GERAL DE INFORMÁTICA – SIN. Disponível em: <<http://www.sin.ufscar.br/institucional>>. Acesso em: 23 de fev. 2019.

SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 8. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 11 de jan. 2018.

SILVA, J. A.; TIBIRIÇÁ, A. C. G.; CARMO, M. I. Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SAEPRO, 9. Universidade Federal de Viçosa, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.saepr.ufrv.br/wp-content/uploads/2014.34.pdf>>. Acesso em: 08 de nov. 2009.

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS – SNEL. **Painel das vendas de livros no Brasil – Resultados: 2017 X 2016**. Jan. 2018. Disponível em: <<https://snel.org.br/wp/wp-content/uploads/2018/03/SNEL-13-2017-13T.pdf>>. Acesso em: 07 de fev. 2019.

_____. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro – ano base 2016**. Disponível em: <http://www.snel.org.br/wp-content/uploads/2017/08/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Pesquisa-Produ%C3%A7%C3%A3o-e-Vendas_2016_1.pdf>. Acesso em: 27 out. 2017.

SOREL, P. “A formação nos ofícios do livro na universidade francesas: o lugar das ciências humanas”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

SORÍN, V. “*Baby steps*, começar a andar”. In: DEAECTO, M. M.; MARTINS FILHO, P. **Livros e universidades**. São Paulo: Com-Arte, 2017.

SOUZA, J. G. Evolução histórica da Universidade Brasileira: abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação**, PUCCAMP, Campinas, v. 1, n. 1, p. 42-58, ago. 1996.

SUTCLIFF, P. **The Oxford University Press: an informal history**. Oxford: University Press, 1978. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=rAUmnk2VNT4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&hl=en#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 24 de jan. 2019.

STEINBERG, S. H. **Five hundred years of printing**. Dover Publications, INC: Mineola, New York, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=LAONDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Five+Hundred+Years+of+Printing&ots=90ujeNe1at&sig=->>

Nd5D5_AP1zoxcyezRvUR3ijr9k#v=onepage&q=Five%20Hundred%20Years%20of%20Printing&f=false>. Acesso em: 20 de jul. 2018.

TAQUET, M. **Édition universitaire: des presses qui écrivent un nouveau chapitre**. 20 de jul. 2017. Disponível em: <<https://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/edition-universitaire-des-presses-qui-ecrivent-un-nouveau-chapitre.html>>. Acesso em: 31 de jan. 2019.

TAVARES, M. R. Editando a nação e escrevendo sua história: o Instituto Nacional do Livro e as disputas editoriais entre 1937-1991. **AEDOS**, n. 15, v. 6, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/aedos/article/view/45083>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. In: **Turismo-Visão e Ação** 11, n. 2, p. 157, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Carvalho31/publication/268006398_A_RELACAO_ENTRE_O_AMBIENTE_ORGANIZACIONAL_E_O_COMPORTEAMENTO ESTRATEGICO_NO_SETOR_HOTELEIRO_DE_FLORIANOPOLIS_-_SC/links/5492d6890cf209fc7e9f823e/A-RELACAO-ENTRE-O-AMBIENTE-ORGANIZACIONAL-E-O-COMPORTEAMENTO-ESTRATEGICO-NO-SETOR-HOTELEIRO-DE-FLORIANOPOLIS-SC.pdf>. Acesso em: 20 de abr. de 2019.

TRUZZI, O. M. S. “16 anos de EdUFSCar: outubro de 2000 – outubro de 2016”. **Informativo EdUFSCar – edição especial**, São Carlos, ano 5, n. 21, out. 2016.

_____. “EdUFSCar comemora 20 anos de existência em 2013”. **Informativo EdUFSCar**, São Carlos, ano 2, n. 5, p. 1, mar.-abr. 2013.

UNIDADE ESPECIAL DE INFORMAÇÃO E MEMÓRIA – UEIM. Disponível em: <<http://www.ueim.ufscar.br/sobre>>. Acesso em: 15 de ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. Disponível em: <<https://www2.ufscar.br/noticia?codigo=10811>>. Acesso em: 24 de jan. 2019a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. Disponível em: <<https://www2.ufscar.br/noticia?codigo=11236>>. Acesso em: 24 de jan. 2019b.

UNIVERSITY PRESS ITALIANE (UPI). Disponível em: <<http://www.universitypressitaliane.it/contenuti/chi-siamo/672>>. Acesso em: 15 de jul. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAID, G. **Livros demais: sobre ler, escrever e publicar**. São Paulo: Summus, 2004.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Perguntas das entrevistas realizadas com os diretores da EdUFSCar - levantamento histórico

- Data do início e do término da gestão
- Quem estava na direção da EdUFSCar antes de você?
- Quem assumiu a direção da EdUFSCar depois de você?
- Onde era a sede da editora em sua gestão?
- A qual departamento a editora estava vinculada em sua gestão?
- Quais os pontos importantes que você destaca da sua gestão?

Apêndice 2 – Perguntas das entrevistas realizadas com os funcionários da EdUFSCar - levantamento histórico

- Em qual o período você trabalhou na editora?
- Quais diretores passaram pela editora no período em que você lá trabalhou?
- Em qual(is) lugar(es) a EdUFSCar funcionou no período em que você lá trabalhou?
- A qual departamento a editora estava vinculada no período em que você lá trabalhou?
- Quais pontos importantes você destaca que a EdUFSCar conquistou no período em que você lá trabalhou?

Apêndice 3 – Guia para *brainstorming* e aplicação da análise SWOT

Ambiente interno – pontos fortes e fracos

Componentes:

- Aspectos organizacionais
 - a) Rede de comunicação
 - b) Estrutura da organização
 - c) Registro de sucessos
 - d) Hierarquia de objetivos
 - e) Política, procedimentos e regras
 - f) Habilidade da equipe administrativa
- Aspectos de marketing
 - a) Segmentação do mercado
 - b) Estratégia do produto
 - c) Estratégia de preço
 - d) Estratégia de promoção
 - e) Estratégia de distribuição
- Aspectos financeiros
 - a) Liquidez
 - b) Lucratividade
 - c) Atividades
 - d) Oportunidades de investimentos
- Aspectos de pessoal
 - a) Relações trabalhistas
 - b) Práticas de recrutamento
 - c) Programas de treinamento
 - d) Sistema de avaliação de desempenho
 - e) Sistema de incentivos
 - f) Rotatividade e absenteísmo
- Aspectos de produção
 - a) *Layout* das instalações da fábrica
 - b) Pesquisa e desenvolvimento
 - c) Uso da tecnologia
 - d) Aquisição de matéria-prima
 - e) Controle de estoques
 - f) Uso de subcontratação

Questões-chave a serem consideradas na análise dos fatores internos:

Pontos fortes	Pontos fracos
Uma fonte de competência distintiva?	Direção estratégica obscura?
Recursos financeiros adequados?	Posição competitiva deteriorada?
Boa habilidade competitiva?	Instalações obsoletas?
Considerada pelos compradores?	Lucratividade baixa devido a...?
Líder reconhecido no mercado?	Falta de talento e profundidade administrativa?
Estratégias de áreas funcionais?	Falta de experiência ou competências-chave bem concebidas?
Economias de escala em crescimento?	Controles ruins na implementação da estratégia?

Isolado (pelo menos um pouco) da forte pressão de concorrentes?	Contaminados por problemas operacionais internos?
Dona da tecnologia?	Vulnerável a pressões da concorrência?
Vantagens de custo?	Ficando para trás em pesquisa e desenvolvimento?
Vantagens competitivas?	Linha muito limitada de produtos?
Capacidade de inovação de produtos?	Imagem de mercado fraca?
Administração competente?	Desvantagens competitivas?
	Experiência de <i>marketing</i> abaixo da média?
	Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia?

Questões importantes:

Aspectos organizacionais:

- A empresa delega autoridade de forma apropriada?
- A estrutura organizacional da empresa é apropriada?
- As tarefas e as metas de desempenho estão claras para os funcionários?

Aspectos de *marketing*:

- A pesquisa de mercado é usada para a obtenção de melhores vantagens?
- As propagandas são usadas de forma eficiente e efetiva?
- A empresa pode melhorar o sistema de distribuição do produto?

Aspectos financeiros:

- Uma análise do relatório de receitas da empresa pode indicar melhorias que podem ser implementadas?
- Uma análise do balanço pode indicar melhorias passíveis de serem feitas?
- A análise do ponto de equilíbrio pode ser usada para alinhar melhor os custos em função dos lucros?

Aspectos de pessoal:

- Os programas de treinamento são adequados?
- Os procedimentos para recrutamento e seleção de funcionários podem ser melhorados?
- Nosso sistema de avaliação de desempenho é justo e preciso?

Aspectos de produção:

- A organização pode melhorar seu nível de tecnologia?
- O fluxo de trabalho na empresa pode ser mais eficiente?
- A organização pode diminuir seu índice de rejeição?

Outras questões:

Pontos fortes	Pontos fracos
No que somos bons?	No que somos ruins?
O que fazemos melhor do que todo mundo?	O que os nossos concorrentes fazem melhor do que a gente?
Qual é a nossa vantagem competitiva?	Quais são os motivos de reclamação dos nossos clientes?
O que nós fazemos que ninguém mais faz?	Quais são as desvantagens que a nossa equipe enfrenta?

Quais os recursos que temos à nossa disposição?	O que está nos impedindo de crescer?
Quais são as vantagens da nossa empresa?	Quais recursos nos faltam?
Quais são as vantagens que os nossos funcionários desfrutam?	O que podemos melhorar?
Quais são os ativos valiosos da nossa empresa?	
O que faz os nossos clientes gostarem do nosso negócio?	

Exemplos de pontos fortes e pontos fracos:

Forças	Fraquezas
Marcas de produtos	Pouca força de marca
Conceito da empresa	Baixo conceito junto ao mercado
Participação de mercado	Custos elevados
Vantagens de custos	Localização não favorável
Localização	Falta de acesso a fontes de matérias-primas
Fontes exclusivas de matérias-primas	Pouco controle sobre a rede de distribuição
Grau de controle sobre a rede de distribuição	

Apêndice 4 – Guia para *brainstorming* e aplicação da análise SWOT

Ambiente externo – oportunidades e ameaças

Ambiente geral: componentes amplos e de que a editora não tem controle

- Componente econômico
- Componente social
- Componente político
- Componente legal
- Componente tecnológico

Ambiente operacional: composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa.

- Componente cliente
- Componente concorrência
- Componente mão de obra
- Componente fornecedor
- Componente internacional

Questões-chave a serem consideradas na análise dos fatores externos:

Oportunidades	Ameaças
Entrar em novos mercados ou segmentos?	Provável entrada de novos concorrentes?
Aumentar a linha de produtos?	Aumento das vendas de produtos substitutos?
Diversidade de produtos relacionados?	Crescimento mais lento do mercado?
Incluir produtos complementares?	Política governamental adversa?
Integração vertical?	Crescente pressão competitiva?
Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio?
Complacência com empresas rivais?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
Crescimento de mercado mais rápido?	Mudanças de necessidades e gostos dos compradores?
	Mudança demográfica adversa?

Questões importantes:

Oportunidades	Ameaças
Quais mudanças regulamentares poderiam ajudar o nosso negócio?	Quem são os nossos concorrentes atuais?
O mercado está mudando de forma favorável?	Quais novos operadores no mercado poderiam ameaçar o nosso negócio?
A economia atual vai nos impactar positivamente?	O nosso tamanho de mercado está diminuindo?
Quais oportunidades que ainda não aproveitamos?	O setor está mudando de forma a impactar negativamente o nosso negócio?
Quais novas oportunidades estão surgindo?	O nosso custo de bens está aumentando?
O nosso custo de bens está diminuindo?	Tem algum suprimento fundamental ao nosso negócio se tornando escasso?
Há algum jeito de adquirir recursos úteis que ainda não temos?	A regulamentação está mudando de forma a prejudicar o nosso negócio?
	O nosso fabricante não é confiável?

Exemplos de oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Necessidades não satisfeitas do consumidor	Mudanças nos padrões de consumo
Aumento do poder de compra do mercado	Lançamento de produtos substitutivos no mercado
Disponibilidade de linhas de crédito	Redução do poder de compra dos consumidores
Crescimento do número de clientes/usuários	

Apêndice 5 – Formulário de classificação do ambiente interno da EdUFSCar

Pontos fortes

	Importância		
	Alta	Média	Baixa
Aspectos organizacionais			
Equipe soube trabalhar mesmo sem direção			
Equipe enxuta e qualificada			
Relações entre os setores e os funcionários da editora			
Sem pressão de vendas e metas por ser uma empresa pública			
Conselho editorial formado por professores doutores			
Pareceristas qualificados			
Relacionamento com os autores			
Aspectos do marketing			
Livro como produto (forma e conteúdo)			
Preço dos livros			
Desconto dos livros			
Reconhecimento perante outras editoras universitárias			
Marca forte dentro do ambiente das editoras universitárias			
Reconhecimento da marca atrelado com a importância da universidade			
Feira do livro e eventos em geral			
Parceria CCS no marketing dos livros			
Participação no mercado do livro			
Divulgação feita pelo autor			
Aspectos financeiros			
Apoio financeiro da Capes, Fapesp, CNPq e outras agências de pesquisa			
Fundo financeiro próprio			
Saldo de caixa positivo			
Apoio financeiro do autor			
Aspectos de pessoal			
Uso de estagiários			
Aspectos de produção			
Sistema de controle do estoque			
Localização da livraria dentro do <i>campus</i>			
Vantagens de custo: sem gastos com aluguel, conta de água, luz, telefone, internet e funcionários públicos			
Sistema de seleção de gráficas por orçamento			
Suportes jurídico, contábil e financeiro oferecidos pela FAI			
Site como ferramenta nas vendas <i>on-line</i>			

Pontos fracos

	Importância		
	Alta	Média	Baixa
Aspectos organizacionais			
Falta de funcionários			
Lentidão na escolha da direção e de um plano para a editora			
Politicagem e burocracia na escolha da direção			
Relacionamento da direção com outras diretorias de editoras universitárias			
A FAI retira uma boa verba da editora nos contratos dos livros e de funcionários			
Rivalidade entre funcionário público e celetista			
Falta de independência da universidade deixa a editora vulnerável às crises da instituição			
Aspectos do marketing			
Livraria e seus produtos pouco conhecidos			
Marca EdUFSCar pouco conhecida na cidade e na universidade			
<i>Marketing</i>			
<i>Marketing</i> digital			
Distribuição			
Preços altos dos livros			
Dificuldade na venda do livro físico			
Aspectos financeiros			
Lucro com editora e livraria			
Recursos financeiros da editora podem ser usados pela universidade			
Burocracia para utilização da verba da editora			
Pouca verba para contratar funcionários			
Gastos com encargos trabalhistas			
Funcionamento no limite das contas			
Aspectos de pessoal			
Programa de treinamento e reciclagem de funcionários			
Visitas a outras editoras			
Alta rotatividade de funcionários e, principalmente, de estagiários			
Aspectos de produção			
Estrutura da livraria			
Localização do segundo estoque de livros da editora			
Agilidade do sistema de controle do estoque			
Estrutura na editora: saídas de emergência, ausência de extintor, mobiliário defasado, ausência de sala de descanso			
Estoque de livros gigantesco			
Site precisa melhorar sua segurança, investir em cupons de desconto, oferecer frete grátis por região			
Armazenamento digital dos materiais da editora			
Produção concentrada na área de ciências humanas			
Impressão sob demanda			
Presença da editora nos seus <i>campi</i> (Araras, Sorocaba e Buri)			
Baixa publicação de autores de outros <i>campi</i>			
Estrutura enxuta que limita a produção			
Demanda de novos livros			
Falta de suporte técnico para hospedagem de livros digitais			

Apêndice 6 – Formulário de classificação do ambiente externo da EdUFSCar

Oportunidades

	Importância		
	Alta	Média	Baixa
Ambiente geral			
Otimismo econômico			
Estabilidade da inflação			
Políticas públicas			
Projeto “Preço Fixo”			
Livro digital			
Avanços tecnológicos			
Ambiente operacional			
Falência de grandes redes de livrarias			
Concorrência do mercado			
Crescimento dentro da própria universidade por meio do interesse de professores			
Crescimento em outros <i>campi</i>			
Crescimento do número de clientes			
Novo site com interface mais comercial			
Comércio <i>on-line</i>			
Diversidade de produtos (camiseta, caneca, lápis, caneta, chaveiro, mochila)			
Aproveitar mais a estrutura da universidade			
Aproveitar empresas júniores da UFSCar para fazer o <i>marketing</i>			
Crescimento de vendas no investimento em <i>marketing</i>			
Aproveitar temas que estão em evidência na sociedade para lançamento de livros			
Parcerias com editoras universitárias e comerciais			

Ameaças

	Importância		
	Alta	Média	Baixa
Ambiente geral			
Redução do poder de compra das pessoas			
Medo de nova crise econômica			
Vago plano econômico do novo governo			
Vaga política do novo governo			
Novo ministro da educação			
Amazon			
Diversas opções de entretenimento (games, canais por assinatura, serviços vídeo via <i>streaming</i>) a preços populares e ao alcance das mãos			
Ambiente operacional			
Diminuição do apoio financeiro de instituições como Fapesp, CNPq e Capes para publicações de livro em virtude de novas políticas adotadas			
Diminuição do número de livrarias			
Crescimento de editoras independentes			
Dependência de empresas prestadoras de serviço para administrar a hospedagem, a compra e a venda de livros digitais			