

ARTIGOS

Submetido 16.10.2017. Aprovado 06.04.2018.

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores Científicos convidados: Luciano Batista e Eliciane Maria da Silva

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180505>

IMPACTO DOS E-BOOKS NA CADEIA EDITORIAL BRASILEIRA: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA

The impact of e-books on the Brazilian publishing supply chain: An exploratory analysis

El impacto de los e-books en la cadena editorial brasileña: Un análisis exploratorio

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os principais efeitos do surgimento dos livros eletrônicos na configuração da cadeia editorial brasileira. Entrevistas com executivos de grupos editoriais instalados no País permitiram identificar que os *e-books* ainda desempenham um papel secundário na cadeia editorial, tendo maiores chances de prosperar em alguns segmentos específicos de livros. Os livros eletrônicos não tornaram essa cadeia mais enxuta. Uma vez que os *e-books* não substituíram os livros físicos, mas passaram a coexistir com estes, coube às editoras desenvolver um novo conjunto de atividades dentro da cadeia editorial existente. A desintermediação é uma das características mais marcantes desse novo processo produtivo. Para se adequar a esse novo cenário, o setor editorial necessita de ajustes que vão além de suas operações, implicando também a redefinição dos recursos e competências que precisa desenvolver.

PALAVRAS-CHAVE | *e-books*, editoras, cadeia de suprimentos editorial, desintermediação, digitalização.

ABSTRACT

This work aims to analyze the main effects of the emergence of electronic books within the context of the Brazilian publishing supply chain. Interviews with executives from publishing groups in the country have made it possible to identify that e-books still play a minor role in the publishing supply chain, and are more likely to thrive in specific book genres. Electronic books have not made this chain leaner. Since e-books did not replace physical books and instead coexisted with them, publishers were obliged to develop a new set of activities within the existing publishing supply chain. Disintermediation is one of the most striking features of this new production process. In order to adapt to this new scenario, the publishing sector needs to implement adjustments that extend beyond its typical operations, which also implies the need for a redefinition of resources and development of requisite competencies.

KEYWORDS | *e-books*, publishers, publishing supply chain, disintermediation, digitization.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar los principales efectos del surgimiento de los libros electrónicos en la configuración de la cadena editorial brasileña. Entrevistas con ejecutivos de grupos editoriales instalados en el país permitieron identificar que los e-books todavía desempeñan un papel secundario en la cadena editorial, y tienen mayores posibilidades de prosperar en algunos segmentos específicos de libros. Los libros electrónicos no debilitaron esta cadena. Puesto que los e-books no reemplazaron a los libros físicos, sino que pasaron a coexistir con estos, les correspondió a las editoras desarrollar un nuevo conjunto de actividades dentro de la cadena editorial existente. La desintermediación es una de las características más destacadas de este nuevo proceso productivo. Para adecuarse a este nuevo escenario, el sector editorial necesita ajustes que van más allá de sus operaciones, y que implican también la redefinición de los recursos y competencias que necesita desarrollar.

PALABRAS CLAVE | *e-books*, editorial, cadena editorial, desintermediación, digitalización.

FERNANDO COELHO MARTINS FERREIRA¹

fernando.coelho@fgv.br
ORCID: 0000-0001-7247-7893

LUIS FERNANDO MOREIRA MIRANDA²

luisfernandomiranda27@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7381-4174

MONIQUE MORAS³

monique.mras@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8321-3639

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

²Pepsico Brasil, Departamento de Marketing, São Paulo, SP, Brasil

³Itau Unibanco Holding AS, Unidade de Planejamento de Operações e Pagamentos, São Paulo, SP, Brasil

INTRODUÇÃO

Os livros eletrônicos ou *e-books* vêm se tornando cada vez mais uma opção viável e atraente de cultura e entretenimento. Apesar de existirem há mais de 20 anos, a leitura dos *e-books* só ganhou força a partir de 2007, com a introdução do Kindle, primeiro dispositivo de leitura eletrônica a ser um sucesso comercial (Lin, Chiou, & Huang, 2013). A introdução deste e de outros dispositivos de leitura com a tecnologia de *displays* de tinta eletrônica (*e-ink*) renovou o interesse na leitura digital (Tonkin, 2010), permitindo ir muito além do texto escrito, com a incorporação de vídeos, áudio, dados e outros conteúdos que transformaram a leitura em uma experiência multimídia de aprendizagem e de memória cultural (Natálio & Bidarra, 2014).

Nesse novo cenário, os *e-books* podem auxiliar o leitor que dispõe de menos tempo a ter a comodidade de comprar o seu livro sem sair de casa, lê-lo em qualquer lugar com seu dispositivo móvel e ainda livrá-lo de carregar peso. Com tanta praticidade e outros diversos aspectos favoráveis (economia de papel, dispositivos exclusivos, distribuição logística facilitada, possibilidade de ampliação e oferta a preços mais baratos), os *e-books* possuem, tecnicamente, várias vantagens em relação aos livros impressos.

Os números parecem favoráveis aos livros eletrônicos. Somente no ano de 2016, 9.483 novos títulos de *e-books* foram lançados no País, e um total de 2.751.630 unidades foi comercializado, segundo o *Censo do Livro Digital* (2017). O primeiro ano de atuação de cada um dos grandes *players* internacionais no País, entre eles Amazon, Apple, Google e Kobo, foi marcado por uma curva de crescimento muito superior à do mercado americano, comparativamente (Sabota, 2014). Por outro lado, há indícios de que o crescimento do mercado de *e-books* no Brasil não tem se comportado de modo exponencial e consistente, contrariando expectativas do setor (Cunha, 2016), e a participação destes no total faturado pelas principais editoras do País ainda permanece pequena, 1,09% em 2016, conforme o *Censo do Livro Digital* (2017).

Com a introdução de novas tecnologias, é comum haver mudanças que afetam todos os elos de uma cadeia produtiva. Os modos tradicionais de operação de cada elo devem ser repensados, caso desejem ajustar-se a esse novo mercado em ascensão (Gilbert, 2015). Novas configurações surgem na cadeia de suprimentos de livros, e o recente advento dessas configurações ainda demanda estudos sobre seus impactos e a melhor forma de gerenciá-los.

Recentemente, a pesquisa acadêmica tem dedicado significativo esforço em avaliar o potencial de adoção dos *e-books*

e as atitudes de seus leitores, comumente contrapondo os livros em suas versões impressas e digitais (D'Ambra, Wilson, & Akter, 2013; Martin & Quan-Haase, 2013; Wang & Bai, 2016; Zhang & Kudva, 2014). No entanto, identificam-se poucos estudos que busquem compreender o impacto que os *e-books* possuem sobre a cadeia de suprimentos editorial. Algumas importantes exceções são os estudos de Hua, Cheng e Wang (2011), Li, Lin, Xu e Swain (2015) e, na esfera brasileira, Mello, Nyko, Garavini e Zendrom (2016). Estas, todavia, dão mais ênfase aos fatores que influenciam a expansão desse segmento, sendo insuficientes para compreender de maneira ampla as implicações decorrentes do advento dos *e-books* sobre essa cadeia.

Visando preencher parte dessa lacuna, este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto que o advento dos livros eletrônicos possui sobre a configuração da cadeia editorial no Brasil. Em termos específicos, o trabalho visa (I) apresentar a atual configuração da cadeia editorial no Brasil e destacar suas principais transformações com a introdução do *e-book* em escala comercial; (II) compreender como as editoras estruturam seus processos para atender às demandas do consumidor final; (III) levantar as principais tendências no mercado editorial brasileiro; e (IV) apontar os principais ajustes necessários ao setor para lidar com a tendência de crescimento nas vendas de livros eletrônicos.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: após a parte introdutória, apresenta-se a revisão de literatura, onde se expõe e se discute a cadeia de suprimentos de livros, seguida de uma descrição do panorama do mercado editorial no Brasil e cenários que se apontam a esse setor. Em seguida, descreve-se a metodologia do trabalho. Finalmente, apresentam-se os resultados deste trabalho, suas implicações e as considerações finais.

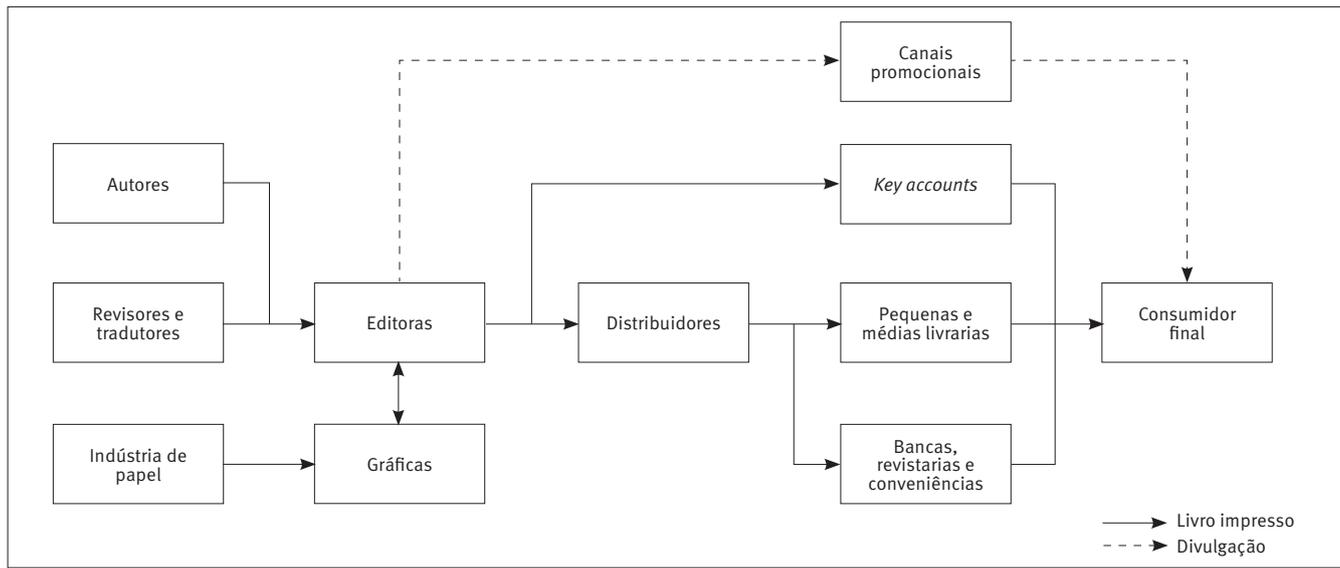
REFERENCIAL TEÓRICO

A cadeia editorial brasileira

A cadeia produtiva do livro é composta por uma série de firmas dos setores autoral, editorial, gráfico, produtor de papel, distribuidor, livreiro e bibliotecário (Earp & Kornis, 2005; Mello et al., 2016). A Figura 1, elaborada a partir da cadeia apresentada por Ramos (2013), descreve uma cadeia que, resumidamente, funciona da seguinte maneira: um trabalho autoral, uma vez aprovado pela editora, passa pelos revisores e (eventualmente) tradutores, para que, em seguida, inicie seu processo de impressão. Esse processo de impressão é feito pelas gráficas, que possuem como principal fornecedor a indústria de papel. Uma vez impressos, as editoras remetem os livros diretamente, o que é mais comum

de ocorrer com os *key accounts* (grandes livrarias), ou utilizam as distribuidoras, para repassá-los às pequenas e médias livrarias e outros pontos de venda de menor porte (bancas, revistarias etc.). Cabe às livrarias e aos demais pontos de venda realizar a venda e eventual entrega do livro ao consumidor final. Já as editoras se responsabilizam pela atividade de divulgação, acionando os devidos canais promocionais para esse fim. Tal esquema se assemelha muito aos descritos por Shaver e Shaver (2003), Earp e Kornis (2005) e Fonseca (2013).

Figura 1. A cadeia produtiva do livro



Fonte: Elaborado a partir de Ramos (2013).

A editora acaba por ser um dos principais elos dessa cadeia, pelo fato de ser a determinadora do preço de capa do livro (Svaldi, 2010). A editora funciona como uma espécie de financiadora durante o ciclo produtivo do livro, pois, quando direitos referentes a uma obra são adquiridos, ela adianta o direito autoral e arca com os custos editoriais de tradução, revisão, impressão, gráfica, papel etc. Próximas do consumidor final, as livrarias são o principal canal de vendas de livros, operando, muitas vezes, com um modelo de remessa em consignação (Lazzari, 2012).

Mais recentemente, a cadeia editorial brasileira passa por uma nova fase de oportunidades e desafios. Uma das mudanças mais marcantes nessa nova configuração da cadeia é a desintermediação (Caputo, 2012), ou seja, o processo marcado pela redução do número de intermediários nas transações e fluxos de informação, podendo chegar às transações diretas entre produtor e consumidor (Marszalek, 2016). A desintermediação passou a tomar forma no setor editorial a partir do advento dos *e-books*, que prescindem das atividades de impressão e distribuição física. Se a digitalização dos livros, de um lado, pode reduzir os custos das editoras e alavancar a demanda do setor (Mello, 2004; Silva, 2013), por outro lado,

permite aos autores contornar (*bypass*) as editoras, vendo-se livres delas (Waldfoegel & Reimers, 2015).

Essa desintermediação, portanto, dá-se também pela menor dependência dos autores em relação às editoras, tendo eles a oportunidade de comercializar seus livros sem a participação destas, seja por meio das vendas diretas via *websites*, seja por negociação direta com os varejistas que adotam a venda de livros digitais, fenômeno conhecido como *self-publishing* ou autopublicação (Brooks & Fitz, 2015; Matulionyte, Paton, McIntyre, & Gleadhill, 2017).

A Era Digital: O surgimento do *e-book*

A definição daquilo que se entende por *e-book*, livro eletrônico ou digital é bastante ampla, cobrindo um amplo espectro de material, de uma conversão literal de livros impressos, por meio do escaneamento de páginas ou da criação de arquivos PDF, a complexos trabalhos digitais que não podem ser convertidos em forma impressa (Earp & Kornis, 2005; Vassiliou & Rowley, 2008).

Apesar de números expressivos, como o aumento de 225% no faturamento com livros digitais em 2013, em comparação com

2012 (Rodrigues, 2014), e previsões de que os livros digitais responderiam por de 10% a 15% do faturamento das editoras do Brasil e de outros países da América Latina (Bookwire, 2015), o livro digital respondeu por somente 1,09% do faturamento do setor editorial brasileiro no ano de 2016, segundo o Censo do Livro Digital (2017). Esse mesmo censo, realizado por meio de uma parceria entre a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e instituições que representam o setor editorial, demonstrou que, das 794 editoras investigadas, apenas 294 (37%) produzem e comercializam conteúdo digital. Em contexto mundial, apesar de seu porte econômico, o Brasil permanece pouco relevante no mercado de livros eletrônicos, onde seis países respondem por 67% das vendas globais (Wischenbart, 2017).

Entre os fatores que podem estar relacionados à pequena relevância desse mercado, citam-se (i) o número limitado de *e-books* disponibilizados à venda; (ii) o elevado preço praticado, sendo quase sempre próximo ou até mesmo superior ao valor do livro impresso; (iii) poucas opções de *e-readers* com uma boa relação de custo-benefício; e (iv) as limitações que são impostas pelas editoras e livrarias aos *e-books* (Nicolau & Virginio, 2012; Rao, Tripathi, & Kumar, 2016). Incompatibilidade entre as diferentes plataformas de leitura, forte controle de direitos autorais e falta de integração entre fornecedores de conteúdo também parecem reforçar esse fraco desempenho (Chao & Lu, 2011; Chimenti, Nogueira, & Salgado, 2009; Parry & Kawakami, 2017), fenômeno que não se limita ao mercado brasileiro. Crises econômicas recentes, tais como no Brasil e México, também contribuíram para reduzir o dinamismo desse mercado nos últimos anos (Wischenbart, 2017).

Outro fator que também afeta o mercado de *e-books* no Brasil é a dificuldade de pequenas livrarias se modernizarem. Existem barreiras para que estas adquiram *e-books* para comercializar, como o alto investimento demandado para entrar e se manter no mercado digital. Outra questão estaria relacionada à adaptação de seus sistemas de gestão para o comércio eletrônico de *e-books*. Muitas delas não possuem um orçamento capaz de manter um desenvolvedor próprio, e acabam recorrendo a empresas e profissionais terceirizados, tendo custos de implementação e integração altos.

Por fim, a pirataria também se apresenta como um grande problema ao setor (Botelho & Scaramuzza, 2012), em escala global. Somente nos Estados Unidos, estima-se que as editoras percam, anualmente, US\$ 315 milhões em vendas de livros, em virtude da pirataria (Digimarc, 2017). Como contramedida, as editoras têm feito uso do *Digital Rights Management* (DRM), método de criptografia de conteúdo digital que visa impedir o compartilhamento de cópias ilimitadas de *e-books*. Entretanto, os

softwares disponíveis na internet para “quebrar” a proteção DRM são variados e de fácil uso, além do fato de que essa proteção trouxe consigo alguns efeitos indesejados, especialmente restrições ao uso legítimo do produto ou licença, diminuindo, entre muitos consumidores, o interesse pelo consumo ou aquisição de mídias digitais, mais notadamente os livros (Maxim & Maxim, 2012; Sun, Easley, & Kim, 2015; Taylor & Smith, 2016).

METODOLOGIA

Como o presente estudo visa compreender o impacto dos *e-books* sobre a dinâmica e a configuração da cadeia editorial brasileira, considerou-se que uma abordagem qualitativa seria a mais apropriada. De natureza fundamentalmente interpretativa (Cresswell, 2007), essa abordagem ajusta-se de maneira oportuna ao escopo e objetivos deste trabalho, por oferecer a possibilidade de explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto destes (Marconi & Lakatos, 2009) e permitir descrever um certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e relacionando-o com outros fatores (Casarin & Casarin, 2011).

Dentro do campo qualitativo, o estudo de caso apresenta-se como uma das mais importantes estratégias de investigação, especialmente em gestão de operações (Ketokivi & Choi, 2014), onde, em alguns estudos, a abordagem quantitativa é utilizada equivocadamente para descrever fenômenos que ainda não são plenamente compreendidos (Meredith, 1998). Estudos de caso são uma estratégia recomendada quando se buscam compreender as circunstâncias gerais sob as quais um evento contemporâneo age sobre a realidade (Yin, 2014), tal como o fenômeno da ascensão dos livros eletrônicos.

Uma vez estabelecida a estratégia de investigação, procedeu-se à definição da unidade de análise desta pesquisa, tal como a define Yin (2014): a cadeia editorial brasileira. No entanto, para compreender as dinâmicas que vêm ocorrendo nessa cadeia, em vez de serem considerados todos os seus elos, esta pesquisa teve como escopo somente as empresas focais, ou seja, aquelas responsáveis por estabelecer regras, manter contato com os consumidores e projetar os produtos na cadeia (Seuring & Müller, 2008). No caso do ramo editorial, esse papel cabe predominantemente às editoras.

Dada a dificuldade de acesso aos profissionais desse ramo, a definição das editoras que comporiam a amostra desta pesquisa foi pautada pelo critério de conveniência, desde que elas pudessem efetivamente representar contribuição à questão de pesquisa, condição imprescindível aos estudos de caso (Cresswell, 2007; Miles, Huberman, & Saldaña, 2013; Stuart,

McCutcheon, Handfield, McLachlin, & Samson, 2002). Para fazer tal verificação, *briefings* da pesquisa, explicitando seus propósitos e principais temas, foram enviados às empresas nos primeiros contatos. Em seguida, durante conversas para mais esclarecimentos, as partes se certificavam de que havia condições para proceder à etapa de coleta de dados. Em caso afirmativo, procedia-se, finalmente, ao agendamento desta. Dessa forma, foram escolhidas quatro editoras, cujos verdadeiros nomes foram omitidos neste trabalho: uma de grande porte (Editora A) e três de pequeno e médio porte (Editoras B, C e D).

Quanto ao procedimento de coleta de dados, considerou-se que as entrevistas seriam o meio mais apropriado para obtenção das informações necessárias, a partir da elaboração de um protocolo de entrevista semiestruturado visando a extração das visões e opiniões dos participantes, precedidas por um cabeçalho para identificação da entrevista e uma declaração de abertura. As perguntas foram elaboradas, agrupadas e ordenadas a partir dos objetivos estabelecidos para o trabalho, conforme recomenda Josselson (2013). Complementando o protocolo, adicionou-se um documento: um esquema da cadeia de suprimentos do setor, visando validá-lo, situar os *e-books* nessa cadeia e coletar informações que permitissem uma melhor compreensão da dinâmica entre os elos.

Dessa maneira, durante o período de outubro a novembro de 2014, foram realizadas quatro entrevistas, uma com cada representante das quatro editoras selecionadas. As entrevistas foram conduzidas pelos próprios autores do estudo, sendo três delas realizadas presencialmente e uma por *e-mail*, formato que traz consigo a desvantagem de limitar a capacidade de expressão e percepção das partes (Cresswell, 2007).

As entrevistas contemplaram exclusivamente pessoas com posições executivas (presidentes, diretores e gerentes), consideradas as mais apropriadas aos objetivos da pesquisa. Para sustentar a característica mais “aberta” do modo semiestruturado, as entrevistas presenciais, gravadas, foram conduzidas de modo a garantir a flexibilidade para a discussão de outros temas não previstos previamente. O Quadro 1 detalha o cargo dos entrevistados e o instrumento utilizado para coleta dos dados, entre outras informações.

Concluída a coleta de dados, procedeu-se à fase de análise e interpretação de dados. Em um primeiro estágio, as gravações passaram por um processo de transcrição. Uma vez transcritas e consolidadas, procedeu-se à pré-análise das entrevistas, a partir da leitura de todo o material, para a organização e sistematização das ideias iniciais, a fim de torná-las analisáveis (Bardin, 2006). Busca-se, assim, extrair delas um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global (Cresswell, 2007).

Quadro 1. Detalhamento das entrevistas realizadas

Empresa	Cargo do entrevistado	Data	Instrumento de coleta
Editora A	Gerente	11 de novembro de 2014	Gravador
Editora B	Presidente	28 de outubro de 2014	Gravador
Editora C	Presidente	11 e 18 de outubro de 2014	Gravador
Editora D	Diretor	6 de outubro de 2014	E-mail

O estágio seguinte, a análise detalhada do material coletado, consistiu na “codificação, categorização e quantificação”, buscando a separação entre o material obtido e a resposta que ele oferece a cada objetivo (Bardin, 2006). Neste estudo, a codificação, entendida como a organização de materiais em grupos antes de dar a estes algum sentido (Rossman & Rallis, 1998), orientou-se a partir do processo sugerido por Tesch (1990).

Após a primeira leitura das entrevistas, criou-se uma lista com todos os tópicos que se destacaram. Em seguida, uma releitura permitiu a associação desses tópicos a trechos das entrevistas e deu margem à emergência de novos tópicos. Levantados todos os tópicos, procedeu-se à verificação de eventuais redundâncias ou semelhanças entre eles, de modo a reduzir a uma lista definitiva de categorias. O final desse processo resultou num total de sete categorias ou códigos, a saber: autopublicação, cadeia de suprimentos, cadeia de valor, demanda, desintermediação, *just in time*, tendências. Essas categorias foram utilizadas para organizar as informações das entrevistas: os trechos destacados durante o processo de releitura foram transportados para uma tabela, onde foram ordenados a partir das categorias aos quais foram associados.

Uma vez organizados, os dados finalmente permitiram a interpretação e apresentação dos resultados. Utilizou-se uma abordagem narrativa para transmitir os resultados das análises, buscando estabelecer uma conexão entre os temas. Essa narrativa foi confrontada com o referencial bibliográfico, com vistas a uma possível validação dos modelos propostos em teoria. Esse processo culmina na discussão das principais implicações teóricas e práticas desta pesquisa, detalhadas nas considerações finais deste estudo.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A apresentação dos resultados desta pesquisa foi organizada conforme seus objetivos específicos. Dessa maneira, primeiramente

será apresentada e discutida a configuração da cadeia editorial brasileira para, em seguida, discutir como acontece o processo de atendimento às demandas do mercado. Finalmente, apresentaram-se as tendências latentes no ramo editorial e os impactos das novas tecnologias nessa cadeia de suprimentos.

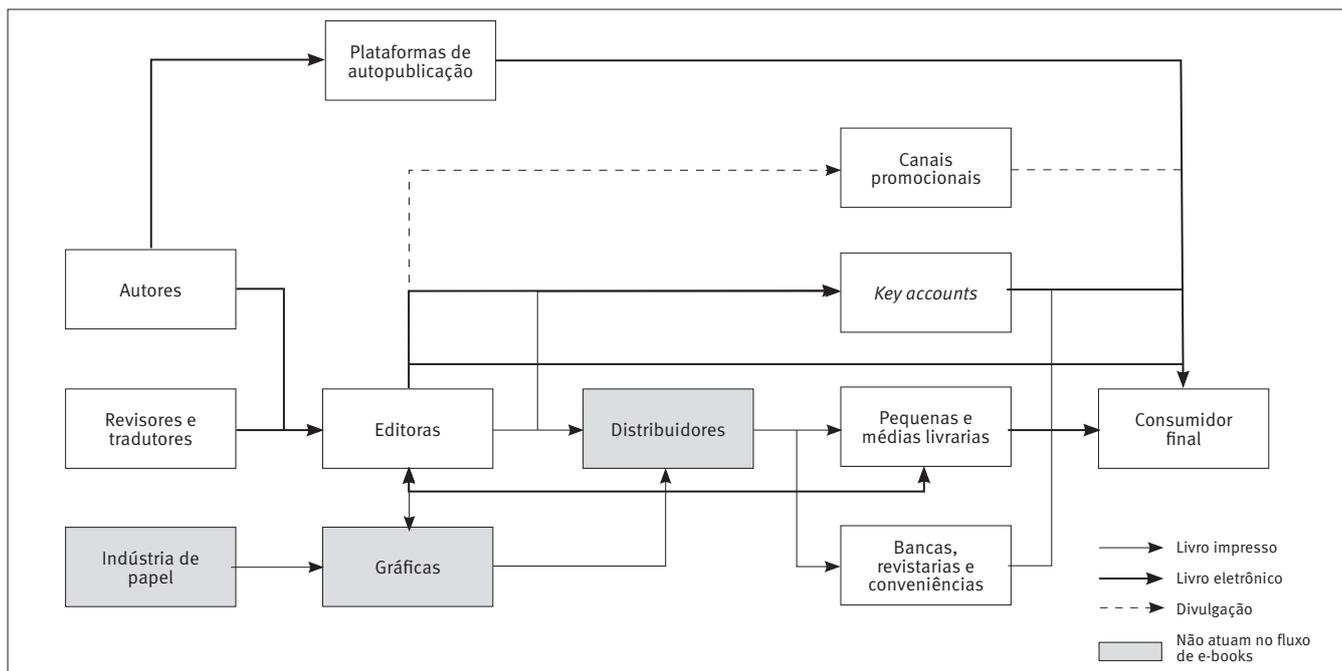
A configuração da cadeia editorial brasileira

As entrevistas com as editoras permitiram mapear uma cadeia de suprimentos que incorpora tanto os livros físicos quanto os eletrônicos, conforme se observa na Figura 2. Na cadeia editorial, tal como Vendrell-Herrero, Bustinza, Parry e Georgantzis (2016) observaram em outros setores, o processo de desmaterialização dos produtos físicos provocou importantes alterações na forma

como as firmas se posicionam na cadeia, em virtude da redução de custos de produção e transporte, e também em virtude das diferentes formas com as quais as empresas começam a se relacionar com o cliente. Apresenta-se, nos parágrafos a seguir, uma breve descrição dessa cadeia.

A Figura 2, estruturada a partir das entrevistas realizadas com os representantes, sobrepõe os fluxos dos livros impressos e dos *e-books*, incrementando o modelo originalmente proposto por Ramos (2013). Não houve, portanto, uma simplificação na cadeia editorial, visto que os *e-books* não substituíram os livros físicos (Carreiro, 2010). Os *e-books* criaram um novo mercado, e a cadeia editorial teve que se ajustar para absorver tanto a demanda de livros físicos quanto a de eletrônicos.

Figura 2. Cadeia produtiva do livro incorporando os livros eletrônicos



Fonte: Atualizada pelos autores a partir de Ramos (2013).

As entrevistas confirmaram o papel focal desempenhado pelas editoras na cadeia editorial, onde o editor assume o papel de “agente do mercado”, intermediando as relações entre os autores e os demais elos à jusante na cadeia. Conforme relata um dos entrevistados,

existe um negócio chamado cadeia produtiva; sem o editor, não funciona. Esse editor [...] está fazendo todo o processo de dentro da cadeia. Ele quem faz o contato com o autor, ele quem faz o processo de produção. Depois, ele precisa do canal de comercialização, que pode ser uma

livraria ou uma distribuidora; depois, ele precisa do varejo que são os pontos de venda.

As principais mudanças com o surgimento dos *e-books* seguem duas vertentes: uma ampla desintermediação e a ampliação dos canais de venda. No que diz respeito à desintermediação, nota-se que a introdução da autopublicação elimina vários intermediários entre o autor e o consumidor final, passando essa relação a ser gerenciada somente pelas plataformas de autopublicação. Os *e-books* também dispensaram a atuação do distribuidor, de modo que estes são fornecidos diretamente pela editora às livrarias de todos os portes. Em

destaque na figura, a indústria de papel, as gráficas e os distribuidores não atuam no fluxo dos *e-books*, mas ainda pertencem à cadeia dos livros impressos.

Quanto aos canais de venda, abriu-se a possibilidade de venda de livros eletrônicos diretamente pelas editoras, mas os canais tradicionais (livrarias) também são utilizados para vender os *e-books* por meio de suas respectivas páginas na internet.

O que aconteceu com a cadeia editorial brasileira não difere muito daquilo observado por Ho, Wang e Cheng (2011) no mercado americano, em que o avanço tecnológico trazido pelos livros eletrônicos não representou necessariamente o desaparecimento dos elos da cadeia que já existiam, mas demandou que esses elos passassem por transformações para absorver essas mudanças.

As entrevistas também permitiram compreender, ainda que parcialmente, o relacionamento entre alguns elos da cadeia. No processo de compras, por exemplo, algumas editoras, em função de seu porte, se responsabilizam pela aquisição do papel que será utilizado na produção de livros, uma atividade que normalmente cabe às gráficas, com o intuito de reduzir os custos de produção. Já outras editoras, como é o caso da Editora B, incorporam algumas atividades que não encontram dificuldades de ser realizadas por terceiros, tais como diagramação e revisão.

Uma vez concluído o processo gráfico, considerado o mais crítico dentro da cadeia editorial (Julianelli, 2013), os livros podem seguir três caminhos distintos: (1) a gráfica pode enviar o livro para a editora, caso esta trabalhe com estoques; (2) o material pode passar para a distribuidora diretamente, uma situação que é mais comum, mas tende a mudar com a expressividade das vendas *on-line*; ou (3) as livrarias recebem o material diretamente da gráfica.

Em relação à etapa de transporte, um dos grandes gargalos financeiros, a Editora C, por exemplo, diminui os custos por meio de um gerenciamento próprio de entrega aos grandes centros de distribuição dos *key accounts*. Estes, constituídos por livrarias como Saraiva, Cultura e Martins Fontes, obtêm economia por meio da centralização de todos os recebimentos em um único centro de armazenamento. Esse processo, todavia, é modificado quando pedidos esporádicos de livros que não estão no auge de suas vendas são feitos pela internet, e a editora torna-se responsável por produzi-los de imediato e entregá-los dentro do prazo determinado. Tais pedidos afetam direta e negativamente os custos de produção e de transporte, tal como relatado pela Editora D.

Quanto às plataformas de autopublicação, os entrevistados ainda as consideram um nicho muito restrito, sem um mercado representativo até o momento, a despeito de os livros eletrônicos proporcionarem um formato de baixo risco para a autopublicação, em virtude de baixos custos fixos, ausência de custos de estocagem e facilidade em se atender a demanda (Gilbert, 2015).

Todas as editoras entrevistadas trabalham com a multiplicidade de canais, vendendo diretamente ao consumidor final por meio da internet e em eventos de lançamento dos livros, ou, ainda, por meio de sua principal fonte de receita: a venda para os *key accounts*.

O atendimento da demanda na cadeia editorial

Livros, tais como filmes e música, são produtos cuja demanda é muito difícil de se prever (Caves, 2002), podendo afetar sensivelmente os resultados das empresas. Conforme ressalta um dos entrevistados, “é um erro do nosso editor quando ele faz livros a mais. Encalhe é prejuízo. [...] Um editor, se ele não dimensionar o mercado, vai tomar prejuízo e vai falir”. Nesse sentido, todos os entrevistados apontaram uma clara intenção das editoras em adaptar as cadeias às suas necessidades momentâneas e às possíveis tendências com potencial de domínio do mercado, motivo pelo qual todas as editoras entrevistadas já se adaptaram à produção de *e-books* e buscam, simultaneamente, estruturar uma cadeia de suprimentos mais enxuta.

No que diz respeito à capacidade de se responder às novas formas de demandas, o verdadeiro intuito das editoras entrevistadas é trabalhar somente com o *just in time*, estabelecendo uma demanda puxada e mantendo o nível de estoques o menor possível, possibilitando a redução nos gastos com essa atividade. No entanto, esse modelo de produção ainda está longe da realidade das editoras, que trabalham com um modelo híbrido: produção empurrada durante a fase de introdução do livro e crescimento de livros e produção puxada durante a fase de declínio.

A implementação bem-sucedida do *just in time* requer planejamento de demanda eficaz, algo muito complexo no mercado de livros. Na Editora C, a previsão de demanda durante a fase de introdução de um livro é estimada a partir de critérios quantitativos e qualitativos, levando em consideração fatores como tema do livro, potencial do autor e *feeling* do editor, que tornam esse cenário ainda mais difícil e complexo de ser gerenciado. Por sua vez, a quantidade de exemplares a serem impressos nas edições seguintes varia consideravelmente em função dos primeiros resultados do mercado.

Após o declínio da curva de vendas do livro lançado, a produção de edições com exemplares em grandes quantidades é substituída pela produção puxada. Sua prática é alcançada por meio do processo *print on demand*, que possibilita imprimir uma quantidade pequena de uma obra sem gerar impactos financeiros para a editora, uma vez que os custos de desenvolvimento (diagramação, ilustrações, formatação e revisão) já foram rateados quando as grandes edições de um livro foram colocadas

no mercado. Esse modelo é adotado principalmente quando o exemplar passa a fazer parte da “cauda longa” (Anderson, 2006), ou seja, livros que não possuem demanda em larga escala, com pedidos esporádicos.

Tendências para o setor editorial

Embora os entrevistados das Editoras A e C tenham afirmado que aderiram à produção de *e-books* devido, em parte, à pressão de seus autores e do mercado, os próprios editores ressaltaram que a venda de *e-books* ainda é insignificante. A Editora D afirma que essa baixa relevância tem como responsável a pouca disseminação dos *e-readers* no mercado atual, dada a ampla possibilidade de leitura de *e-books* em outras plataformas, como celulares e *tablets*. Infraestrutura precária, internet cara e limitada e burocracia também surgem como empecilhos para o crescimento dessa modalidade de livros.

Para os entrevistados, os *e-books* teriam maior possibilidade de sucesso no segmento de livros didáticos, convergindo com as impressões de Jamali, Nicholas e Rowland (2009) e Mello (2012). Entre alguns motivos, encontram-se a comodidade de transporte dos livros eletrônicos e a faixa etária do público-alvo, mais apto às mudanças e às novas tecnologias. Além disso, a dinâmica do mercado didático, marcada pela alta velocidade na atualização do conhecimento, torna a adoção de *e-books* muito mais cômoda, rápida e viável financeiramente. Por outro lado, outros segmentos do mercado editorial, como o religioso, são extremamente resistentes à adoção de livros eletrônicos.

Em relação à controversa questão dos preços dos livros eletrônicos, parece não existir uma tendência decrescente. Os entrevistados alegam que os *e-books* não possuem custos de produção vertiginosamente menores. As competências mudam para a produção dos *e-books*, e os insumos, também. Ainda assim, alguns custos não se alteram, como as remunerações dos autores. Tal como descreve o entrevistado da Editora C,

não tem um depósito, mas tem um *data center*. Esse *data center* [...] precisa ter equipamento, precisa ter energia, precisa ter excelentes profissionais, e um profissional que cuida de um *data center* ganha dez vezes mais que um que toma conta de um almoxarifado. Os seguros empresariais de um *data center* custam mais caro que os seguros de um armazém. Toda mão de obra para converter e produzir é muito mais cara.

Os editores apontam que o processo de lançamento de um livro eletrônico segue exatamente as mesmas etapas de um

livro físico, até o momento em que o processo de impressão se inicia. Nesse momento, a produção de *e-books* realmente tende a ser menos custosa, mas não o suficiente para gerar uma grande diferença de preço entre ambos. A precificação das obras, seja eletrônica, seja digital, deve ser feita de maneira cautelosa, visto que preços muito baixos na capa dos livros podem resultar em risco de imagem para o autor.

Os entrevistados também relatam que o advento das livrarias *on-line* vem alterando consideravelmente o papel de dois elos da cadeia editorial: as distribuidoras e as livrarias físicas, tendência também observada por Maxim e Maxim (2012). Pressionadas pela competição, as livrarias *on-line* vêm tentando reduzir seus preços por meio de negociação direta com as editoras, não havendo mais, portanto, a intermediação das distribuidoras no processo de aquisição das obras. Quanto às livrarias físicas, muitos consumidores as converteram em um local de consulta às obras de seu interesse para, depois, proceder à aquisição em uma loja *on-line* (que não necessariamente pertence à loja física à qual recorreram). Assim, as livrarias tradicionais continuam a fazer parte do processo de tomada de decisão, mas não necessariamente do de compra.

As vendas por comércio eletrônico também ampliaram a oferta de autores no mercado editorial. Isso ocorre principalmente porque as livrarias, apesar de não disponibilizarem espaços físicos em suas lojas para todos os livros, ofertam em seus *sites* todo o catálogo. Havendo alguma demanda muito específica, eles realizam o pedido à editora.

Adaptações para o novo cenário editorial

As entrevistas realizadas permitiram estruturar uma provável configuração da cadeia de valor do setor editorial com a introdução dos *e-books*, conforme se observa na Figura 3.

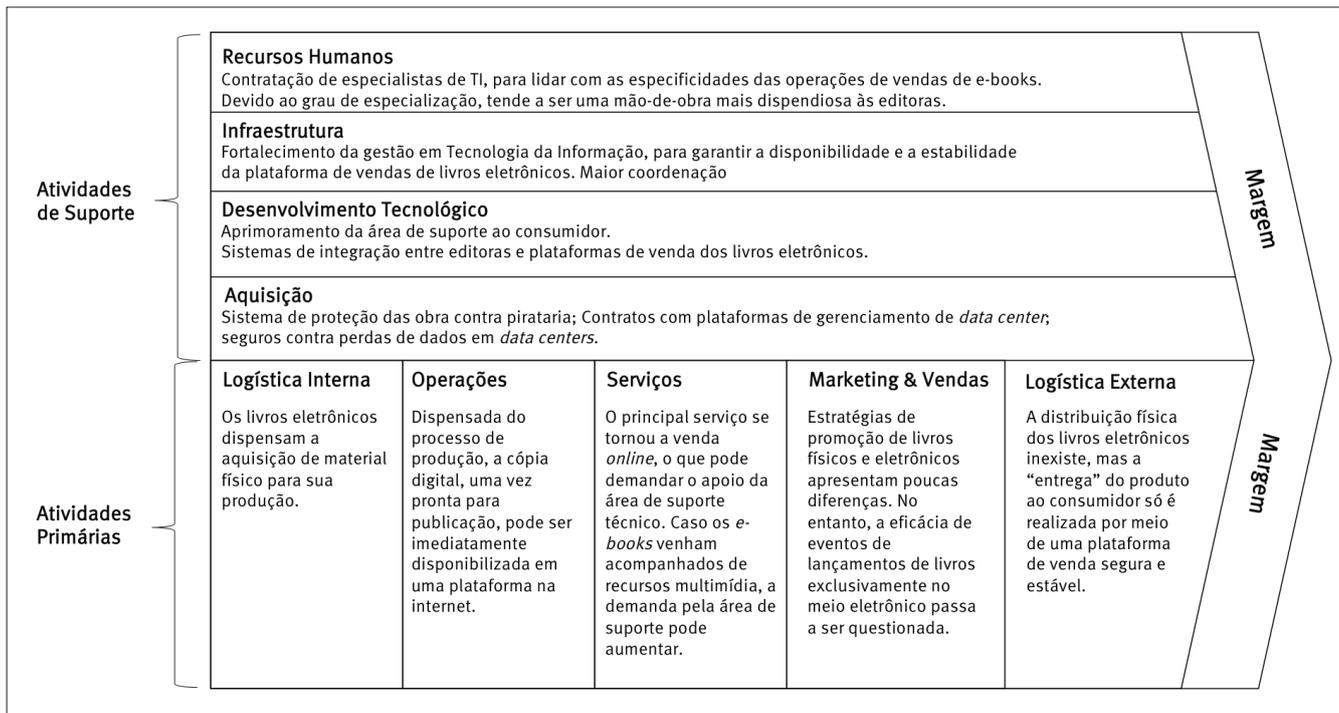
Em relação às atividades primárias, o advento dos *e-books* trouxe mais impacto aos *outputs* do que aos *inputs* organizacionais. Se, por um lado, os *outputs* passaram a ocorrer de duas maneiras (livros físicos ou eletrônicos), por outro lado, os insumos ou *inputs* permaneceram os mesmos: obras literárias com potencial de mercado. O desenvolvimento de conteúdo continua sendo, portanto, a principal fonte de criação de valor na cadeia editorial. Conforme declara um dos entrevistados,

tudo isso só funciona quando você tem um negócio chamado conteúdo, que é a obra. Se você não tiver [...] conteúdo, você não tem nada. Então, o livreiro pergunta [por que] os livros da sua editora não vendem. Porque o livro da sua editora é ruim. Se você me trouxer um livro bom, eu vendo.

Enquanto o desenvolvimento de conteúdo permanece fundamental ao processo criação de valor, a produção e a distribuição física cederam lugar ao *marketing* e à distribuição digital nesse processo, quando se trata de *e-books* (Clarke, 2017). Em relação ao *marketing*, um dos entrevistados apontou que a ampliação da base de leitores de *e-books* deverá demandar ajustes no processo de lançamento de livros, haja vista que

os meios convencionais de promoção, tais como eventos de lançamento, parecem fazer pouco sentido para livros lançados exclusivamente nesse formato. Quanto à distribuição, enquanto os livros físicos ainda contam com os canais tradicionais de distribuição, os *e-books* dependem da operacionalização de uma plataforma de comércio eletrônico segura e estável, que viabilize a disponibilização e comercialização destes.

Figura 3. Alterações na cadeia de valor do mercado editorial com a introdução dos *e-books*



Fonte: Elaborado a partir de Porter (1985).

Em relação às atividades de suporte, mudanças no lado da demanda (autores que tinham dificuldade em publicar os livros pela editora passaram a ter a possibilidade de publicá-los no formato digital) e no da oferta, (opções de compra de livros nos formatos impresso e digital) demandam melhorias nas plataformas de comércio eletrônico e de suporte aos clientes. Estruturar uma cadeia de suprimentos digital não requer somente a aquisição de tecnologias e o desenvolvimento de capacidades, mas também a contratação das pessoas corretas e a disposição para uma nova cultura capaz de conduzir essa mudança (Schrauf & Bertram, 2016).

Nesse sentido, além da ampliação da capacidade de armazenamento nos servidores (*hosts*), o desenvolvimento de novas competências nos recursos humanos atua como um ponto decisivo dentro do modelo de transição para a oferta de *e-books*. O recrutamento de novos colaboradores trata-se de um processo-

chave, impactando tanto o gerenciamento de recursos humanos quanto o ambiente financeiro das editoras, visto que as habilidades exigidas são mais escassas no mercado e, conseqüentemente, mais dispendiosas. Tal transição costuma requerer o desenvolvimento de novos e recursos e competências às organizações, além de mudanças no relacionamento entre firmas (Coreyne, Matthyssens, & Bockhaven, 2017; Eloranta & Turunen, 2016; Lin et al., 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar o impacto do advento dos livros eletrônicos sobre a cadeia editorial no Brasil. Por meio de entrevistas com executivos do mercado editorial, pôde-se observar que as principais transformações nessa cadeia estão

relacionadas a um rápido processo de desintermediação e à redefinição do papel de alguns elos, como as livrarias físicas, que passaram a auxiliar muitos consumidores em processos de decisão de compra que não necessariamente as beneficiarão.

Em termos práticos, o estudo permitiu constatar que a ascensão dos *e-books* ainda não é suficientemente expressiva a ponto de promover uma mudança radical na cadeia, a despeito dos necessários ajustes às operações. Os livros físicos ainda predominam com folga na preferência dos consumidores, e alguns estudos apontam para a coexistência e complementaridade dos dois formatos, não havendo efetivamente a substituição de um por outro (Mulholland & Bates, 2014; Zhang & Kudva, 2014).

A observação de que o potencial de adoção dos *e-books* varia de maneira significativa entre segmentos editoriais representa um importante obstáculo a uma eventual predominância desse novo formato. Mesmo o segmento de livros didáticos, considerado o mais promissor para *e-books*, carece de avaliação mais precisa, visto que há evidências de que professores e alunos não necessariamente preferem *e-books* aos livros convencionais, além de terem pouco conhecimento dos livros que se encontram disponíveis em formato eletrônico e de todas as funcionalidades dos dispositivos de leitura (Cassidy, Martinez, & Shen, 2012; Muir & Hawes, 2013; Mulholland & Bates, 2014; Walton, 2014; Wang & Bai, 2016).

Quanto ao fenômeno da autopublicação, as análises apontaram que seu impacto é muito limitado, com poucas implicações sobre a dinâmica da cadeia de livros. A qualidade duvidosa de algumas dessas obras tende a não tornar esse cenário tão promissor quanto se propaga, ainda que vários livros dessa modalidade comecem a despontar na lista de *best-sellers* do mercado norte-americano (Waldfoegel & Reimers, 2015).

De considerável relevância, porém, são os indícios de que o setor editorial ainda não se atentou a todas as implicações decorrentes desse processo de digitalização, em linha com o que já havia observado McIlroy (2015). A própria preocupação das editoras de aproximar seus processos de produção do sistema *just in time* demonstra uma orientação mais voltada à manufatura, preocupada com o enxugamento dos custos operacionais, do que com as possibilidades de se utilizar a digitalização para tornar a cadeia mais ágil e voltada ao consumidor, sob o risco de perda de acesso a importantes fatias do mercado (Rahayu & Day, 2015).

Sob a perspectiva teórica, as análises permitiram observar que o advento dos livros eletrônicos, que dispensam as atividades de impressão e distribuição física, não trouxe consigo uma aguardada simplificação das operações na cadeia de livros, a despeito dos proclamados benefícios oriundos da digitalização em algumas indústrias (Lenka, Parida, & Wincent, 2017; Reddy

& Reinartz, 2017; Zott & Amit, 2017). Pelo contrário, a adição de novas atividades exclusivas à produção e comercialização de *e-books* aumentou a complexidade da cadeia, de modo que as editoras passaram a gerenciar também o fluxo de livros digitais, ao lado do tradicional fluxo de livros. Esse novo fluxo, naturalmente, demanda o desenvolvimento de novos recursos e competências às organizações, afetando diretamente os custos operacionais dessas editoras. Não havendo plena substituição do formato impresso pelo digital, limita-se o potencial de eventuais ganhos de eficiência.

Dados a pouca expressividade dos *e-books* e os importantes custos de entrada nesse mercado, estudos futuros poderiam buscar compreender quais motivos levam as editoras, especialmente as de menor porte, a ingressar nesse ramo. Não se observam pesquisas que busquem elencar essas razões no mercado editorial. Lamentavelmente, o máximo com o qual alguns estudos se arriscam a endereçar são os fatores que levam pequenas e médias a empresas a adotar o *e-commerce* (Rahayu & Day, 2015; Sin, Osman, Salahuddin, Abdullah, Lim, & Sim, 2016). Nesse sentido, pesquisas com uma gama maior de editoras e que incorporassem outros elos da cadeia de livros poderiam enriquecer sensivelmente esse campo de estudo.

NOTA DA REDAÇÃO

Este artigo foi apresentado no XX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) em 2017, promovido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

REFERÊNCIAS

- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less or more*. New York, NY: Hyperion Books.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bookwire. (2015). *The bookwire spanish and portuguese markets report*. Recuperado de <http://marketing.bookwire.de/acton/media/14994/download-bookwire-spanish-and-portuguese-digital-ebook-markets-report>
- Botelho, J. M., & Scaramuzza, B. C. (2012). *Os atributos das livrarias e as mudanças que ameaçam sua existência*. Recuperado de <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=4348>
- Brooks, L., & Fitz, G. (2015). *Grey Matter(s): Embracing the publisher within*. *Foundation Review*, 7(2), 38-50. doi:10.9707/1944-5660.1248
- Caputo, A. (2012). *Reflections on the state of specialized libraries: Five global trends all knowledge professionals should understand*. *Information Services & Use*, 32(3-4), 169-171. doi:10.3233/ISU-2012-0666

- Carreiro, E. (2010). **Electronic books: How digital devices and supplementary new technologies are changing the face of the publishing industry.** *Publishing Research Quarterly*, 26(4), 219-235. doi:10.1007/s12109-010-9178-z
- Casarin, H., & Casarin, J. (2011). *Pesquisa científica: Da teoria à prática*. Curitiba, PR: Intersaberes.
- Cassidy, E. D., Martinez, M., & Shen, L. (2012). **Not in love, or not in the know? Graduate student and faculty use (and non-use) of e-books.** *The Journal of Academic Librarianship*, 38(6), 326-332. doi:10.1016/j.acalib.2012.08.005
- Caves, R. E. (2002). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, UK: Harvard Business Press.
- censo do Livro Digital. (2017). Recuperado de <http://www.snel.org.br/wp-content/uploads/2017/08/Apresentacao-Censo-do-Livro-Digital.pdf>
- Chao, C., & Lu, F. V. (2011). **Emergence of e-books and related managerial issues: A preliminary study.** *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 4(1) 117-126.
- Chimenti, P., Nogueira, A., & Salgado, A. (2009). *A indústria editorial do livro e o desafio estratégico das novas tecnologias*. Recuperado de www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnADI/enadi_2009/2009-ENADI130.pdf
- Clarke, M. (2017, Maio 27). Trade publishing and ebooks: W(h)ither the supply chain? *The Scholarly Kitchen*. Recuperado de <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2010/05/27/trade-publishing-and-ebooks-whither-the-supply-chain/>
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Bockhaven, W. V. (2017). **Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers.** *Industrial Marketing Management*, 60, 42-53. doi:10.1016/j.indmarman.2016.04.012
- Cresswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa* (2ª ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Cunha, J. (2016). *Mercado de livros digitais não decola no Brasil e estagna nos EUA e Europa*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1759174-mercado-de-livros-digitais-nao-decola-no-brasil-e-estagna-nos-eua-e-europa.shtml>
- D'Ambra, J., Wilson, C. S., & Akter, S. (2013). **Application of the task-technology fit model to structure and evaluate the adoption of e-books by Academics.** *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 64(1), 48-64. doi:10.1002/asi.22757
- Digimarc. (2017). *Inside de mind of a book pirate*. Recuperado de <https://www.digimarc.com/docs/default-source/default-document-library/inside-the-mind-of-a-book-pirate.pdf>
- Earp, F. S., & Kornis, G. (2005). *A economia da cadeia produtiva do livro*. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ebook/ebook.pdf
- Eloranta, V., & Turunen, T. (2016). **Platforms in service-driven manufacturing: Leveraging complexity by connecting, sharing, and integrating.** *Industrial Marketing Management*, 55, 178-186. doi:10.1016/j.indmarman.2015.10.003
- Fonseca, L. B. (2013). *Crescimento da indústria editorial de livros do Brasil e seus desafios* (Dissertação de mestrado, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ).
- Gilbert, R. J. (2015). **E-books: A tale of digital disruption.** *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 165-184. doi:10.1257/jep.29.3.165
- Ho, H., Wang, L., & Cheng, H. (2011). **Authors, publishers, and readers in publishing supply chain: The contingency model of digital contents production, distribution, and consumption.** *Systems Engineering Procedia*, 2, 398-405. doi:10.1016/j.sepro.2011.10.053
- Hua, G., Cheng, T., & Wang, S. (2011). **Electronic books: To “E” or not to “E”? A strategic analysis of distribution channel choices of publishers.** *International Journal of Production Economics*, 129(2), 338-346. doi:10.1016/j.ijpe.2010.11.011
- Jamali, H., Nicholas, D., & Rowlands I. (2009). **Scholarly e-books: The views of 16,000 academics: Results from the JISC national e-book observatory.** *Aslib Proceedings*, 61(1), 33-47. doi:10.1108/00012530910932276
- Josselson, R. (2013). *Interviewing for qualitative inquiry: A relational approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Julianelli, L. (2013). *Análise estrutural do processo de planejamento da demanda*. Recuperado de http://www.ilos.com.br/ilos_2014/publicacoes/artigos-2013/analise-estrutural-do-processo-de-planejamento-de-demanda/
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). **Renaissance of case research as a scientific method.** *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240. doi:10.1016/j.jom.2014.03.004
- Lazzari, A. (2012). *Cenários para a indústria editorial brasileira nos próximos cinco anos*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/61625>
- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). **Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms.** *Psychology & Marketing*, 34(1), 92-100. doi:10.1002/mar.20975
- Li, Y., Lin, Z., Xu, L., & Swain, A. (2015). **Do the electronic books reinforce the dynamics of book supply chain market?: A theoretical analysis.** *European Journal of Operational Research*, 245(2), 591-601. doi:10.1016/j.ejor.2015.01.048
- Lin, C., Chiou, W., & Huang, S. (2013). **The challenges facing e-book publishing industry in Taiwan.** *Procedia Computer Science*, 17, 282-289. doi:10.1016/j.procs.2013.05.037
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.
- Marszałek, P. (2016). **Disintermediation of banks: Causes and consequences.** *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (451), 256-267. doi:10.15611/pn.2016.451.21
- Martin, K., & Quan-Haase, A. (2013). **Are e-books replacing print books? Tradition, serendipity, and opportunity in the adoption and use of e-books for historical research and teaching.** *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 64(5), 1016-1028. doi:10.1002/asi.22801
- Matulionyte, R., Paton, E., McIntyre, P., & Gleadhil, D. (2017). **The system of book creation: Intellectual property and the self-publishing sector of the creative industries.** *Creative Industries Journal*, 10(3), 191-210. doi:10.1080/17510694.2017.1393193
- Maxim, A., & Maxim, A. (2012). **The role of e-books in reshaping the publishing industry.** *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1046-1050. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.178
- McIlroy, T. (2015). **Reengineering the book publishing supply chain.** *The Future of Publishing*. Recuperado de <http://thefutureofpublishing.com/2015/03/reengineering-the-book-publishing-supply-chain/>
- Mello, G. (2012). *Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital*. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3612.pdf
- Mello, G., Nyko, D., Garavini, F., & Zendron, P. (2016). **Tendências da era digital na cadeia produtiva do livro.** *BNDES Setorial*, 43, 41-80. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9434/3/BS43_corrigeo_P_BD.pdf

- Mello, J. (2004). *Rupturas do conhecimento: O mercado editorial brasileiro entre o livro impresso e o livro eletrônico*. Recuperado de <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38843239436268640566431215222784382792.pdf>
- Meredith, J. (1998). *Building operations management theory through case and field research*. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441-454. doi:10.1016/S0272-6963(98)00023-0
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muir, L., & Hawes, G. (2013). *The case for e-book literacy: Undergraduate students' experience with e-books for course work*. *The Journal of Academic Librarianship*, 39(3), 260-274. doi:10.1016/j.acalib.2013.01.002
- Mulholland, E., & Bates, J. (2014). *Use and perceptions of e-books by academic staff in further education*. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(5), 492-499. doi:10.1016/j.acalib.2014.05.018
- Natálio, C., & Bidarra, J. (2014). *E-books multimedia: O próximo capítulo na divulgação cultural?* Recuperado de <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3190>
- Nicolau, M., & Virginio, R. (2012). *Livro digital: Percalços e artimanhas de um mercado em reconfiguração*. Recuperado de http://www.insite.pro.br/2012/Julho/livro_digital_mercado.pdf
- Parry, M. E., & Kawakami, T. (2017, Março 7). *Why e-readers succeeded as a disruptive innovation in the US, but not in Japan*. *LSE Business Review*. Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/79964/1/blogs.lse.ac.uk-Why%20e-readers%20succeeded%20as%20a%20disruptive%20innovation%20in%20the%20US%20but%20not%20in%20Japan.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Rahayu, R., & Day, J. (2015). *Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: Evidence from Indonesia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142-150. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.423
- Ramos, G. (2013). *Como montar uma livraria*. Recuperado de pt.slideshare.net/GersonRamos/curso-comomontarumalivraria-parte1final
- Rao, K. N., Tripathi, M., & Kumar, S. (2016). *Cost of print and digital books: A comparative study*. *Journal of Academic Librarianship*, 42(4), 4. doi:10.1016/j.acalib.2016.04.003
- Reddy, S., & Reinartz, W. (2017). *Digital transformation and value creation: Sea change ahead*. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 9(1), 11-17. doi:10.1515/gfkmir-2017-0002
- Rodrigues, M. (2014, Julho 14). *Faturamento com e-book cresce 225% no Brasil, mas mercado editorial continua em crise*. *O Estado de S. Paulo*. Recuperado de <http://cultura.estadao.com.br/blogs/babel/faturamento-com-venda-de-e-book-cresce-225-no-brasil-mas-mercado-editorial-continua-em-crise/>
- Rossmann, G. B., & Rallis S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sabota, G. (2014). *Crescimento na venda de e-books no Brasil deve continuar, diz especialista*. Recuperado de <http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,crescimento-na-venda-de-e-books-no-brasil-deve-continuar-diz-especialista,1156757>
- Schrauf, S., & Berttram, P. (2016, Setembro 7). *Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*. *Strategy&*. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industry4.o.pdf>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). *Core issues in sustainable supply chain management: A Delphi Study*. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 455-466. doi:10.1002/bse.607
- Shaver, D., & Shaver, M. A. (2003). *Books and digital technology: A new industry model*. *Journal of Media Economics*, 16(2), 71-86. doi:10.1207/S15327736ME1602_1
- Silva, D. S. (2013). *O comportamento do mercado editorial brasileiro frente às novas tecnologias digitais na década de 2000*. Recuperado de <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/14429>
- Sin, K. Y., Osman, A., Salahuddin, S. N., Abdullah, S., Lim, Y. J., & Sim, C. L. (2016). *Relative advantage and competitive pressure towards implementation of e-commerce: Overview of small and medium enterprises (SMEs)*. *Procedia Economics and Finance*, 35, 434-443. doi:10.1016/S2212-5671(16)00054-X
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). *Effective case research in operations management: A process perspective*. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419-433. doi:10.1016/S0272-6963(02)00022-0
- Sun, D., Easley, R., & Kim, B. C. (2015). *Optimal Digital rights management with uncertain piracy*. *Decision Sciences*, 46(1), 165-191. doi:10.1111/dec.12120
- Svaldi, G. (2010). *O e-book como alternativa para as empresas do mercado editorial: O caso da Jambo Editora*. Recuperado de www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29696/000778351.pdf?sequence=1
- Taylor, L. J., & Smith, J. (2016). *Goldratt's thinking process applied to the digital rights management*. *Franklin Business & Law Journal*, 2016(4), 8-32.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. London, UK: Psychology Press.
- Tonkin, E. (2010). *E-books: Tipping or vanishing point?* *Ariadne Web Magazine for Information Professionals*, 62. Recuperado de www.ariadne.ac.uk/issue62/tonkin
- Vassiliou, M., & Rowley, J. (2008) *Progressing the definition of "e-book"*. *Library Hi Tech*, 26(3), 355-368. doi:10.1108/07378830810903292
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2016). *Servitization, digitization and supply chain interdependency*. *Industrial Marketing Management*, 60, 69-81. doi:10.1016/j.indmarman.2016.06.013
- Waldfoegel, J., & Reimers, I. (2015). *Storming the gatekeepers: Digital disintermediation in the market for books*. *Information Economics and Policy*, 31, 47-58. doi:10.1016/j.infoecopol.2015.02.001
- Walton, W. E. (2014). *Why undergraduate students choose to use e-books*. *Journal of Librarianship and Information Science*, 46(4), 263-270. doi:10.1177/0961000613488124
- Wang, S., & Bai, X. (2016). *University students awareness, usage and attitude towards e-books: Experience from China*. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(3), 247-258. doi:10.1016/j.acalib.2016.01.001
- Wischenbart, R. (2017). *Global e-book report: A report on market trends*. Recuperado de <http://www.wischenbart.com/page-4>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zhang, Y., & Kudva, S. (2014). *E-books versus print books: Readers' choices and preferences across contexts*. *Journal of the Association for Information Science & Technology*, 65(8), 1695-1706. doi:10.1002/asi.23076
- Zott, C., & Amit, R. (2017). *Business model innovation: How to create value in a digital world*. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 9(1), 19-23. doi:10.1515/gfkmir-2017-0003