



**F U N D A Ç ã O
GETULIO VARGAS**

Fundação Getúlio Vargas

MBA em Gestão Estratégica de Marketing

MARKETING DA EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Um estudo do fluxo de produção editorial

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Monografia apresentada como pré-requisito para conculsão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Marketing para a obtenção do grau de especialista.

Brasília, DF
Outubro, 2007

Fundação Getúlio Vargas
MBA em Gestão Estratégica de Marketing

MARKETING DA EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA
Um estudo do fluxo de produção editorial

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Brasília, DF
Outubro, 2007

Ao meu Pai Oxalá, eterno e poderoso protetor; aos meus pais, pilares da minha vida; à minha amada esposa, guerreira e companheira, e às minhas duas filhas, anjos queridos e abençoados.

Agradecimentos

À Juliana Miura, pela paciência e perseverança no decorrer deste trabalho; ao Wesley José da Rocha, pelo auxílio na elaboração dos cálculos necessários para este estudo; ao professor Jorge Leite, grande orientador que, desde o princípio, entendeu o objetivo deste esforço; à Mayara Rosa Carneiro e Lucilene Maria de Andrade, pelas informações e a Fernando do Amaral Pereira, pela oportunidade de desenvolver este estudo e, assim, auxiliar o crescimento da empresa.

“Nunca se vence uma guerra, lutando sozinho.”
(Raul Seixas)

Resumo

Atualmente, o mercado editorial exige das empresas que nele atuam maior competência em relação aos seus custos e produtos, a fim de fornecerem aos clientes informações de qualidade, com preços adequados. Para isso, é necessária a constante melhoria do processo de produção editorial. Neste trabalho, buscou-se estabelecer uma base de cálculo para os prazos de produção das publicações na Embrapa Informação Tecnológica, a fim de aprimorar sua atuação como editora, o que se acredita ser essencial para o planejamento estratégico da unidade, considerando os fundamentos de administração e de marketing. Com base nas variáveis inerentes ao processo, como etapas de produção e competências dos profissionais envolvidos, sugere-se uma fórmula que poderá estabelecer o tempo necessário para a confecção de publicações. O que se espera é estipular mais precisamente os prazos de trabalho de cada profissional, evitando atropelos e atrasos comuns ao processo, garantindo a qualidade necessária aos produtos oferecidos ao público e atendendo às expectativas do mercado. No entanto, sabe-se que a aplicação dessa nova ferramenta de trabalho poderá acarretar maior cobrança de algumas partes envolvidas no processo, mas pelas quais a Embrapa Informação Tecnológica não tem total domínio, por estarem vinculadas a outras unidades da empresa, ou seja, os geradores do conhecimento.

Palavras-chave: marketing; mercado editorial; fluxo editorial; base de cálculo; publicação.

Sumário

1. Introdução.....	10
2. Objetivo.....	12
2.2 Hipóteses	12
3. Referencial Teórico	13
3.1. Marketing	13
3.2. Estratégia de Marketing	13
3.3. Estratégia de Segmentação.....	14
3.4 Estratégia de diferenciação.....	14
3.5 Estratégia de Posicionamento.....	14
3.6 Consumidor/Cliente.....	15
3.7 Composto de Marketing.....	15
3.7.1 Produto.....	15
3.7.2 Preço.....	16
3.7.3 Praça.....	16
3.7.4 Promoção.....	16
4. A Embrapa – Um breve histórico.....	17
4.1 A Embrapa e o mercado editorial.....	18
5. Metodologia.....	22
5.1 Modelo teórico	22
5.2 Modelo analítico	24
6. Desenvolvimento da base de cálculo	25
6.1 Atribuições dos profissionais.....	25
6.2 O processo editorial	26

6.3 As variáveis do cálculo	30
7. Resultados	33
7.1 Análise e discussão dos resultados.....	33
8. Conclusão	35
9. Referências	37

1 Introdução

O mercado editorial brasileiro está em constante crescimento. Segundo a Câmara Brasileira do Livro (CBL), em 1990 foram produzidos 22.479 títulos, atingindo seu auge em 1997, com 51.460 títulos publicados. Após 1997, o mercado apresentou pequena queda até 2004, quando retomou suas forças e fechou o ano de 2005 com a publicação de 41.528 títulos (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, 2007).

Manter-se no mercado editorial significa estar em um mercado competitivo, onde a informação necessita de maior zelo, pois seu público é exigente e não é interessante para as editoras perderem tempo durante o fluxo de produção, nem mesmo lançar no mercado produtos que contenham erratas anexadas às publicações, expondo a empresa, uma vez que isso torna claro os problemas do processo. É o que comenta Bueno (2002), em um artigo no qual aborda a necessidade da qualidade dos serviços:

O que as empresas hoje, no mundo da competição dos mercados, não devem desconsiderar é que todos sairão perdendo quando a qualidade dos serviços for baixa: os clientes, os funcionários, os fornecedores, os gerentes, todos. Implantar a excelência em serviços é mais lucrativo, mais inteligente e melhora as perspectivas de futuro da empresa.

Participar de forma expressiva do mercado exige que a empresa recorra aos princípios do marketing, para aprimorar seu relacionamento com os usuários, bem como estabelecer processos para criação, comunicação e distribuição de valores para seu público, a fim de buscar benefícios para a organização e seus distribuidores (DICTIONARY, 2007).

A melhoria da qualidade do produto oferecido ao mercado e o atendimento às necessidades internas da empresa responsável pelo processo de produção editorial podem ser alcançados por meio de uma análise minuciosa do mercado no qual se atua, do seu público-alvo, da concepção do produto, da fixação do preço, da escolha dos canais de distribuição e da elaboração de uma estratégia de comunicação (SEBRAE, 2007). É o marketing estratégico que permite o diferencial às empresas vencedoras, que são as que conseguem atender às necessidades de seus clientes de maneira econômica e conveniente.

Os produtos ou serviços de uma organização são formados por várias partes, como explica Violin (2004), diretamente relacionadas com a experiência final dos consumidores: satisfação ou insatisfação, sendo a primeira atingida por meio da qualidade do produto, de preços compatíveis, eficiência dos vendedores ou de qualquer outro elemento responsável pelo nível de adequação aos desejos, às necessidades ou aos anseios das pessoas que os consomem.

Diante dessa constatação, e sendo a Embrapa Informação Tecnológica uma unidade cujas atividades englobam também serviços editoriais, torna-se importante estimar, de forma mais precisa, o tempo necessário de todo o processo de produção de uma obra, para dar ao cliente a ciência de sua execução, evitando-se, com isso, atropelos e atrasos comuns ao processo, e também para informar os prazos necessários aos profissionais envolvidos, para que o produto tenha o padrão estabelecido e a qualidade esperada pelo mercado no qual atua.

2 Objetivo

Propor melhorias no processo editorial da Embrapa por meio do desenvolvimento de uma base de cálculo capaz de aprimorá-lo, uma vez que serão considerados os prazos de cada etapa de produção, assim como o tempo definido para os profissionais envolvidos, a fim de se oferecer, ao mercado, produtos de qualidade, atendendo-se, ainda, às exigências do fornecedor em relação ao tempo de produção da publicação.

2.1 Hipóteses

O cálculo mais preciso do tempo do processo editorial pode ser um fator fundamental para respeitar o prazo estimado de cada etapa para a elaboração do produto; diminuir os custos de sua produção; obter materiais de melhor qualidade por preservar-se a atualidade da informação; e atender às expectativas dos fornecedores da editora, bem como às exigências mercadológicas; permitindo-se, com isso, a colocação do produto no mercado dentro do tempo requerido pelas partes envolvidas.

3 Referencial Teórico

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 Marketing

Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (LIMA, 2003, p.2).

Marketing é o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo (LAMBIN, 2000).

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 1998, p. 27).

3.2 Estratégia de marketing

Estratégia de marketing é o plano de marketing que descreverá, em linhas gerais, como a empresa atingirá seus objetivos de marketing. As estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvo e a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado para satisfazer as necessidades desses mercados (FARREL, 2005, p. 40).

A estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes (FARREL, 2005, p. 14).

Estratégia de Marketing são os objetivos que ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para se atingirem os objetivos (COBRA, 1992, p. 70).

3.3 Estratégia de segmentação

Estratégia de segmentação é ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados (KOTLER, 1998, p. 225).

Estratégia de segmentação é a identificação e seleção de um ou mais mercados-alvo (FARREL, 2005, p. 15).

Estratégia de segmentação é identificar compradores com comportamentos de compra homogêneos. (COBRA, 1992, p. 278).

3.4 Estratégia de diferenciação

Estratégia de diferenciação é a estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto dos concorrentes (LIMA, 2003, p. 103).

Diferenciação envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência (FARREL, 2005, p. 171).

Estratégia de diferenciação são as forças, desenvolvidas pela empresa, que possibilitam vantagem competitiva em um ou mais benefícios (KOTLER, 1998, p. 90).

3.5 Estratégia de posicionamento

Estratégia de posicionamento é a criação de uma posição ou imagem única para o produto ou a marca na mente do consumidor, com base nas características diferenciadas do produto e nas posições já ocupadas pela concorrência (LIMA, 2003, p. 122).

Posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta do produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo. Essa imagem mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas do produto (FARREL, 2005, p. 172).

Estratégia de posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os

clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência (COBRA, 1992, p. 323).

3.6 Consumidor/Cliente

Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização (LIMA, 2003, p. 38).

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final (Código de Defesa do Consumidor).

Cliente é aquele que usa os serviços ou consome os produtos de determinada empresa ou de profissional (FERREIRA, 2004, p. 482).

3.7 Composto de marketing

Composto de marketing é a interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de marketing (Preço, Praça, Produto e Promoção) (COBRA, 1992, p. 41).

Composto de marketing é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing e mercado-alvo (KOTLER, 1998, p. 97).

Composto de marketing é um conjunto de quatro ferramentas (Preço, Praça, Produto e Promoção) que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente (LIMA, 2003, p. 9).

3.7.1 Produto

Produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. É a ferramenta mais básica do composto de marketing (KOTLER, 1998, p. 28).

Produto é o termo que designa o que satisfaz a necessidade ou desejo do cliente (LIMA, 2003, p. 4).

Os produtos são combinações de partes físicas, tangíveis, e partes intangíveis (COBRA, 1992, p. 335).

3.7.2 Preço

Preço é a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto (KOTLER, 1998, p. 98).

Preço é o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço (Gestão de Marketing. p. 254).

Preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço (COSTA, 1998).

3.7.3 Praça

Praça são as atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível para os consumidores-alvos (KOTLER, 1998, p. 98).

Praça são os canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no local certo, no momento certo (LIMA, 2003, p. 9).

Praça é o canal ou via de distribuição é composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse (COSTA, 1998).

3.7.4 Promoção

Promoção são todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos no mercado-alvo (KOTLER, 1998, p. 98).

Promoção são as decisões relativas ao investimento em estratégia e atividades de comunicação e promoção de vendas (LIMA, 2003, p. 9).

Promoção é o conjunto de instrumentos de que a organização se vale para influenciar o comportamento do consumidor, através de mecanismos de informação, persuasão e lembrança (COSTA, 1998).

4 A Embrapa – Um breve histórico

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973, tendo hoje como missão “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2004).

A Embrapa atua por intermédio de 38 Centros de Pesquisa, 3 Serviços e 11 Unidades Centrais. Uma das suas unidades de serviço é a Embrapa Informação Tecnológica, a qual terá suas atividades discutidas neste trabalho. Sua missão é “propor, coordenar e executar, em benefício dos diversos segmentos da sociedade, estratégias e ações relativas à gestão, à edição e à publicação, em mídias impressa e eletrônica, de informações arquivísticas, científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa” (EMBRAPA, 2004).

Em 1991, a empresa criou a Embrapa Produção de Informação, transferindo-lhe atribuições, recursos humanos e materiais de outros departamentos. O objetivo era adequar a estrutura para que se pudesse organizar a informação disponível na empresa, qualificando-a, quanto a forma, o conteúdo e o suporte, de forma que atendesse à demanda de diferentes públicos.

Em sua trajetória, a Embrapa Produção de Informação sofreu modificações organizacionais, experimentou modelos operacionais e, ao mesmo tempo, modernizou sua estrutura de produção e de distribuição de produtos, passando a denominar-se, em 1999, Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia.

Atualmente, como Embrapa Informação Tecnológica, a unidade vem se destacando por atuar como editora altamente produtiva, que, além de muito conhecida e freqüentemente premiada, equipara-se hoje às mais conceituadas do Brasil.

De acordo com o II Plano Diretor da Unidade (EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA, 2005), para cumprir sua missão a Embrapa Informação Tecnológica coordena e executa as atividades sob os seguintes focos:

- Estabelecer parcerias e dedicar-se ao estudo de recursos tecnológicos, de marketing, de metodologias, de procedimentos, de leis e de normas que lhe sirvam de subsídios no processo de organização e disseminação da informação.
- Disponibilizar, em linguagem, estilo e suportes adequados e acessíveis, produtos veiculados nas mídias eletrônica e impressa.
- Atuar no mercado editorial brasileiro, aumentando os ganhos sociais, principalmente os pertinentes à sustentabilidade ambiental, econômica e social do espaço rural e do negócio agrícola, bem como os relativos à promoção da inclusão social.

O público-alvo de seu trabalho é o indivíduo ou a entidade, pública ou privada, dando-se prioridade às demandas de segmentos sociais ou excluídos do processo de acesso à informação científica e tecnológica, ou mesmo aqueles com maiores dificuldades de se manterem nesse processo.

O II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica detecta os problemas que podem ser causados pela não atualização da empresa frente aos novos desafios da “era da informação”:

Ainda que venha editando e publicando informações da Empresa há 13 anos, a Embrapa Informação Tecnológica ainda não sistematizou medidas para, ante às novas exigências da globalizada “Era da Informação”, continuar garantindo sua notoriedade no mercado editorial (EMBRAPA, 2004, grifo do autor).

4.1 A Embrapa e o mercado editorial

A Embrapa Informação Tecnológica, para bem cumprir sua função relativa à edição de publicações impressas, atua como mediadora entre o detentor da informação, aqui entendido como as unidades de pesquisa da empresa e instituições parceiras, e o consumidor final. Nesse processo, a empresa necessita atender aos anseios das unidades de pesquisa, que demandam tempo ótimo de produção e produtos editoriais bem elaborados, bem como aos anseios do consumidor final, que busca informações de qualidade, com boa apresentação e preço acessível, além de ter a preocupação de manter seu posicionamento diante do mercado editorial.

Melhorar o fluxo editorial significa atender, primeiramente, às necessidades de prazo estabelecido, em acordo, entre as partes envolvidas no processo de produção editorial, o que pode ainda refletir no preço final, beneficiando o comprador. Do conceito dos 4P's de marketing, apresentado por Kotler (2000, p. 38), este trabalho enfocará, prioritamente, os instrumentos relacionados aos elementos produto e preço. Como produto, entende-se qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer a uma necessidade ou um desejo (KOTLER, 2000, p. 416) e, por preço, compreende-se o elemento do *mix* de marketing que gera receita (Idem, p. 476).

O produto é composto por atributos tangíveis e intangíveis, capazes de proporcionar benefícios reais ou percebidos por seus compradores, levando-os à satisfação de seus desejos e necessidades (SEMENICK E BAMOSSY, 1995, p. 260). Já em relação ao segundo elemento, a preocupação da empresa deve ser a de oferecer soluções com custos que possibilitem a oferta de preços dentro da realidade do mercado no qual atua, principalmente se se pensar que o preço afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a empresa a atingir seu mercado-alvo, como explica Dornelas (2007).

Com base na aplicação do composto de marketing, e na proposição de melhorias no processo editorial ora em análise, pensa-se ser possível implementar estratégias para atender os públicos envolvidos, no sentido de se manobrar forças para alcançar posições mais vantajosas para sua atuação (DORNELAS, 2007), sem deixar, ainda, de questionar a qualidade da mensagem ofertada ao seu público, uma vez que a Embrapa, como empresa pública, deve fornecer, à sociedade, informações resultantes de suas pesquisas.

Neste caso, o *Manual de Editoração da Embrapa* (2001) considera que há, no processo de comunicação, dois sérios problemas a serem evitados: a perda de informação e sua distorção. Tais problemas podem ocorrer por vários motivos, como codificação ou decodificação inadequadas, deficiência do meio utilizado, interferências várias, experiências divergentes entre os interlocutores e outros.

No entanto, sabe-se que a confecção de um livro não é uma tarefa muito fácil, pois envolve vários personagens em todo seu processo. Pode-se comparar a construção de uma publicação com a linha de produção de uma fábrica, onde cada

etapa depende de outra anterior, conforme observado na dinâmica do trabalho acompanhado na Embrapa e em outras editoras:

- Se o livro não foi bem escrito, significará trabalho e tempo para o profissional revisar e adequar a linguagem;
- Se o profissional não revisou bem o livro, significará retrabalho para o formatador da publicação;
- Se o formatador não tratou o texto, as fotos e os gráficos de maneira técnica e adequada, significará problemas no fotolito;
- Se o *bureau* de fotolito não gerar boas lâminas, ocasionará erros na gravação das chapas;
- Se as chapas não forem bem gravadas, o impressor não poderá fazer um impressão com a qualidade que o mercado exige.

Esses são alguns dos problemas que podem surgir durante o processo de editoração de uma publicação. Em vista da dificuldade de se controlar um trabalho tipicamente humano (por mais que exista a tecnologia para facilitar a vida do profissional, nesse processo, nada é automático), desde a adequação da linguagem até a impressão em máquinas offset, faz-se necessária a informatização do fluxo para melhor controle das etapas, na busca constante da maior qualidade do produto final, o livro.

De acordo com Cabral-Filho (2004), no que tange a uma maior agilidade, ainda resta um importante ponto de estrangulamento. Trata-se dos prazos do fluxo editorial da produção de uma publicação, isto é, do tempo da transformação de um original submetido até a sua impressão. O intercâmbio entre os editores, os revisores, os autores e os demais profissionais, para que a obra obtenha a qualidade necessária para publicação, usualmente é complexo. Há revisores que são demorados nas respostas, e há autores que também retardam o atendimento às exigências; há pareceres sobre o mesmo original, que não são compatíveis entre si etc.

Uma maior agilização do processo de editoração contribuiria para a solução dos problemas. Evidentemente, cabe aos editores de cada publicação todo o

empenho nesse ponto, a fim de se alinharem à pretendida agilização. A busca dessa solução propõe essa discussão sobre o assunto.

Dentro das metas estabelecidas pela Embrapa Informação Tecnológica, em 2005, no sentido de automatizar o processo editorial de publicações impressas, via proposição e implantação de sistemas integrados de gerenciamento das atividades de edição, essa base de cálculo poderá compor alguns dos sistemas previstos, como, por exemplo, a Ficha Eletrônica de Produção Editorial da Embrapa (Fepe), e, portanto, atender às previsões de melhorias estipuladas para o ano de 2007.

Assim, propõe-se no desenvolvimento do estudo uma forma rápida de se estimar o prazo para a confecção de uma publicação com a qualidade esperada pelo mercado, respeitando-se o tempo definido para os profissionais. O cálculo mais apropriado do tempo para a execução dos serviços pode garantir maior satisfação dos clientes, melhor qualidade do produto e melhores condições de trabalho para os profissionais envolvidos.

5 Metodologia

5.1 Modelo teórico

A produção editorial faz parte de um processo que compreende fases específicas de confecção de publicações periódicas e não periódicas, desde a criação intelectual do texto à sua entrega ao mercado como produto final, é o que defendem Magalhães et al. (1981):

Com base nessa visão global e única do processo editorial, os autores lembram a inconveniência de qualquer planejamento que não considere o produto final, sendo imprescindível a fixação de uma doutrina ou política editorial.

A falta desse planejamento pode ocasionar retrabalho no processo editorial e atraso na entrega da publicação, o que onerará o custo total de produção e colocará em risco a qualidade do produto. Problemas como a falta de participação do editor no início do projeto podem ainda afetar a qualidade dos produtos oferecidos à sociedade, como criticam Magalhães et al. em relação à editora tradicional:

O editor desconhece operações importantíssimas como a preparação do manuscrito [...] [e] considera originais entregues pelo autor como perfeitos. [...] A correção das mais graves deficiências é normalmente transferidas para o revisor, a quem só deveria competir zelar pela fidelidade da composição ao original. A correção, em fase tão avançada, importa em custos adicionais e retardo na produção (1981, p. 133).

Essa e outras questões presentes na produção editorial não serão alvo deste trabalho, deixando-se, para futuras discussões, a busca de soluções para o caso.

Voltando ao problema em questão, como busca do constante aprimoramento em seu processo editorial, a Embrapa estabeleceu suas normas editoriais publicadas em seu manual de editoração, atendendo, assim, às exigências do mercado, como destacam ser necessário Magalhães et al.: “A pedra basilar da editora moderna é uma política editorial definida, onde se estabeleça não só os campos de suas atividades, como também o tratamento gráfico-editorial das publicações” (1981, p. 133).

Segundo o *Manual de Editoração da Embrapa* (2001), a produção de publicações envolve a editoração, que é um conjunto de atividades profissionais especializadas e organizadas, que engloba desde a preparação técnica de originais, revisão de forma e de conteúdo, até sua impressão e acabamento.

A produção de uma publicação envolve um grande número de profissionais, com atribuições diferentes, as quais podem, porém, sobrepor-se em certos momentos.

De acordo com as categorias profissionais citadas no *Manual de Editoração da Embrapa* (2001)¹, e o processo editorial adotado, que servem de parâmetro para os trabalhos editoriais desenvolvidos pela empresa, é necessário aprimorar os prazos estabelecidos para cada etapa. Nesse sentido, Magalhães et al. trazem exemplos de prazos tradicionalmente utilizados pelo mercado editorial mundial:

O processo editorial começa, geralmente, com a chegada à editora dos originais. [...] O editor dá partida ao processo editorial. [...] Procede-se a editoração propriamente dita. Após nunca menos de 30 dias na mão dos consultores, os originais são liberados para publicação. Abre-se o processo de revisão de texto, marcação, diagramação, programação gráfica; suponhamos, num assomo de otimismo, que o preparo dos manuscritos demande apenas 30 dias; temos, já aí, 60 dias aos quais devemos acrescentar os necessários ao processo gráfico. Geralmente, limite internacional, um livro comum leva pelo menos 120 dias para ser composto e impresso, portanto, 180 dias entre o recebimento dos originais e sua publicação, se o *processo não sofrer interrupção* alguma tratando-se, lembre-se, de original previsto pelo programa da editora (1981, p. 112, grifo dos autores).

Com base na perspectiva das editoras tradicionais, e considerando-se as peculiaridades da empresa em análise, buscar-se-á, neste trabalho, sugerir formas de proporcionar o atendimento adequado aos clientes, e cumprir o prazo definido para o trabalho dos profissionais, por meio de uma base de cálculo que possa atender a esses quesitos.

Para isso, levar-se-á em conta o fluxo de atividades editoriais para mídia impressa adotado na empresa – etapas do tratamento editorial, propriamente dito, e a etapa de produção gráfica. Pensa-se ser necessário que sejam revistos os prazos

¹ Autor, co-autor, colaborador, editor, editor técnico, supervisor editorial, consultor técnico-científico, revisor de texto, bibliotecário, programador visual, capista, guardião da marca da Embrapa, responsável pelo cadastro de publicação, responsável pelos termos de cessão e reconhecimento, diretor de arte ou editor de arte, ilustrador, fotógrafo, arte-finalista, produtor gráfico, técnico em fotomecânica, impressor, profissional de acabamento.

para cada uma dessas etapas, baseando-se, ainda, na qualidade dos materiais produzidos.

5.2 Modelo analítico

A proposição da base de cálculo será feita levando-se em conta as médias de prazo definidas previamente em reunião do setor editorial da empresa, e exigidas em cada ponto do processo, a partir do recebimento dos originais, previamente analisados e sanadas as pendências:

- Revisão dos textos originais;
- Revisão de referências;
- Validação das emendas de revisão e de referências por parte do autor ou editor-técnico;
- Inclusão das emendas de revisão e de referências do autor ou editor-técnico;
- Projeto gráfico e formatação da publicação;
- Revisão dos textos formatados;
- Validação final pelo autor ou editor-técnico da obra formatada;
- Fitolito;
- Impressão;
- Acabamento.

Na análise mais detida do processo editorial, ao respeitar-se o prazo estimado para cada etapa espera-se determinar, com maior precisão, a publicação do livro, para que se evite os problemas já citados, os quais não só na Embrapa mas em outras empresas do ramo editorial.

6 Desenvolvimento da base de cálculo

Para chegar à base de cálculo proposta, será analisado cada etapa do processo de editoração e as atribuições dos profissionais, conforme o fluxo de trabalho da Embrapa Informação Tecnológica, que serão descritos abaixo.

6.1 Atribuições dos profissionais

O processo de produção de uma publicação envolve um grande número de profissionais, com atribuições diferentes, embora possam, em certos momentos, sobrepor-se (MANUAL, 2001).

Autor — Pessoa física que concebe e realiza uma obra literária, artística, didática ou científica.

Editor — Nas obras publicadas pela Embrapa, esta será sempre a editora, podendo dividir a edição com outras pessoas (físicas ou jurídicas), nos casos de parceria para a publicação da obra. O editor é aquele ao qual se atribui o direito exclusivo de reprodução da obra e o dever de divulgação desta, dentro dos limites estabelecidos no contrato.

Editor técnico — Na Embrapa, é a pessoa física encarregada de avaliar o conteúdo de uma obra coletiva — geralmente pesquisador ou especialista no assunto, com a responsabilidade de reunir, organizar, e, se necessário, adaptar os originais, realizando sua tarefa em permanente consulta com o(s) autor(es). O editor técnico pode ser uma pessoa que participa como autor, ou não, da obra. Em geral, ele também prefacia textos da publicação. A expressão editor técnico substitui os termos coordenador, organizador e editor, até pouco tempo usados para definir essa função.

Supervisor editorial — Profissional especializado encarregado de avaliar os originais, sugerir ajustes na obra e supervisionar algumas das etapas do processo de editoração (revisão de texto, normalização bibliográfica e editoração eletrônica); checar a formatação do texto, observando a posição das figuras e tabelas; elaborar ou complementar as informações das partes pré- e pós-textuais; checar o sumário, confrontando-o com os títulos do texto e a paginação; conferir a paginação e os elementos da capa. Acompanha a produção gráfica, revendo os fotolitos.

Revisor de texto — Profissional encarregado de copidescar; fazer revisão ortográfica, gramatical e sintática; e executar codificação gráfica e padronização do texto.

Bibliotecário — Profissional encarregado, no processo de editoração, de normalizar referências e citações bibliográficas; confeccionar ficha catalográfica CIP (catalogação na publicação); e pesquisar termos para indexação.

Programador visual — Profissional incumbido de criar e planejar todos os aspectos visuais de uma publicação; é também responsável pela revisão de todos os elementos da diagramação executada pelo formatador. Este profissional pode, ainda, executar a formatação e as correções de uma publicação.

Arte-finalista — Artista gráfico, desenhista ou letrista encarregado de executar o trabalho de arte-final, por meio digital ou não².

Técnico em fotomecânica — Pessoa encarregada de produzir e montar os fotolitos e a gravação de chapas³.

Impressor — Pessoa encarregada de operar as máquinas de impressão.

Profissional de acabamento — Pessoa a quem compete executar as etapas de acabamento, tais como: dobra, vinco, picote, alceamento, colagem ou costura, encadernação, plastificação, corte, entre outros.

6.2 O processo editorial

O processo editorial, num organismo de pesquisa, tem por objetivo a síntese das informações científicas e tecnológicas para sua incorporação em publicações e outros meios, para divulgação aos usuários.

A produção de publicações envolve a editoração, que é um conjunto de atividades profissionais especializadas e organizadas, que engloba desde a preparação técnica de originais, revisão de forma e de conteúdo, até a sua impressão e acabamento.

² Na Embrapa Informação Tecnológica, o programador visual assume também o papel de arte-finalista. Devido às facilidades proporcionadas pelos softwares de editoração eletrônica, é recorrente que o mesmo profissional concebe o projeto gráfico das publicações e também executa a sua formatação.

³ Na Embrapa Informação Tecnológica, o trabalho referente à produção do fotolito é terceirizado, cabendo ao técnico em fotomecânica da Embrapa às atividades referentes à gravação das chapas.

O início do processo de produção de uma publicação dá-se com a proposição de um projeto pela Unidade da Embrapa responsável pela pesquisa. Ao autor da obra cabe a organização da informação obtida de suas pesquisas, revisão bibliográfica, estudos, observações ou outras formas de apreensão do conhecimento, oferecendo conteúdo organizado em textos, fotos e ilustrações/gráficos. Também está entre as suas atribuições a definição do público-alvo.

Esse material será previamente analisado pela equipe do setor de editoração da Embrapa Informação Tecnológica, que avaliará quesitos relacionados ao texto (coesão, conteúdo técnico e atendimento às normas da língua portuguesa), às fotos (checagem de foco, padrão de cores gráficas e qualidade para impressão) e às ilustrações/gráficos (necessidade de redesenho, padrão de cores gráficas e qualidade para impressão).

Esse processo não permite a estimativa de prazo, uma vez que cada publicação determina necessidades diferentes, como produção de novas fotos, reestruturação de textos, entre outros.

A partir da resolução de todas as pendências detectadas nessa etapa, com a recepção dos originais, dá-se início ao processo para o qual será apresentado o cálculo de tempo para execução das publicações editadas pela empresa, que inclui as etapas de tratamento editorial e de produção gráfica.

A seguir, será apresentada a descrição de todas as etapas do fluxo de atividades editoriais que serão consideradas para o desenvolvimento da base de cálculo para publicações da Embrapa Informação Tecnológica.

1) Revisão dos textos originais — O revisor corrige os erros gramaticais, sintáticos e gráficos. Se necessário, o texto pode ser copidescado, um processo no qual o texto é refeito ou melhorado, sofrendo alterações pertinentes na estrutura frasal e na adequação vocabular, imprimindo-se, assim, clareza e concisão ao enunciado e ao discurso.

2) Revisão de referências e citações — O bibliotecário normaliza as referências e citações bibliográficas de acordo com as normas vigentes de Referenciação Bibliográfica da Embrapa e pelo Manual de Referenciação de Recursos da

Informação (2005), adaptados das normas vigentes da ABNT, e Orientações para Citação Bibliográfica em Publicação Técnico-Científica.

3) Tratamento de figuras — Nesta fase, as ilustrações são selecionadas, escaneadas, tratadas e digitalizadas adequadamente, para a produção dos fotolitos. O tratamento das fotografias consiste na correção das imperfeições dos originais.

4) Proposta de projeto gráfico — O programador visual idealiza a proposta de projeto gráfico com base nas informações fornecidas pelo supervisor editorial. O projeto gráfico estabelece o aspecto físico da publicação, desde as capas até a fonte a ser utilizada em títulos, subtítulos, textos, legendas de figuras e cabeçalhos de tabelas. É o planejamento das características gráfico-visuais da publicação.

De posse do projeto gráfico definitivo, o programador visual elabora a "boneca", ou seja, o modelo da publicação (capas e páginas com exemplos dos elementos de diagramação, incluindo folhas em branco), para dar a idéia do aspecto da obra (espessura da lombada, gramatura e tipo de papel do miolo e da capa, formato e dimensões). Nesse modelo, o número de páginas ainda não está definido.

Nos casos de projetos gráficos definidos, como séries e coleções, o programador visual segue o planejamento gráfico estabelecido para essas publicações, sem que haja necessidade de elaborar uma boneca como proposta.

5) Aprovação das etapas 1, 2, 3 e 4 — Para validação da etapa 1 envia-se cópia impressa dos textos com marcas de revisão feitas no programa Word (software proprietário), ou o OpenOffice (software livre), ao(s) editor(es) técnico(s) e/ou ao(s) autor(es).

Para validação da etapa 2, em caso de necessidade, pode-se enviar um relatório sobre a normalização de referências e citações, no qual constará a relação dos dados que estiverem faltando, os quais devem ser informados pelo(s) autor(es).

Para validação da etapa 3, envia-se uma cópia das figuras tratadas (gráficos, desenhos, fotografias, etc), as quais devem ser avaliadas segundo a precisão do tratamento das fotografias e/ou das informações.

Para validação da etapa 4, envia-se o modelo do projeto gráfico para que o(s) editor(es) técnico(s) e/ou o(s) autor(es) analise(m) a coerência do projeto, e possa(m) sugerir, por escrito, somente as alterações que contribuam à melhoria da

obra, em negociação com a Embrapa Informação Tecnológica. Em caso de projetos definidos (séries ou coleções), o modelo não será enviado para avaliação.

Nesta fase, o(s) editor(es) técnico(s) e/ou o(s) autor(es) pode(m) incluir ou excluir partes do texto, substituir fotografias, figuras e tabelas ou fazer qualquer tipo de modificação. Deve descrever detalhadamente e inserir as modificações — por escrito e com clareza — na cópia impressa.

As figuras tratadas e as sugestões de emendas da revisão do texto são analisadas pelo(s) editor(es) técnico(s), e/ou pelo(s) autor(es), que comunica(m) formalmente (por escrito) sua aprovação.

6) Incorporação de emendas da revisão — Após a validação do autor, o revisor efetua os ajustes de acordo com as informações e envia o mesmo arquivo para o bibliotecário.

7) Incorporação de emendas das referências e citações — O bibliotecário faz os ajustes, incorporando os dados informados pelo(s) autor(es) nas citações ou nas referências bibliográficas, eliminando todas as marcas de revisão, gerando, assim, um arquivo limpo.

8) Editoração eletrônica (formatação) — Todos os arquivos limpos são transcodificados para um programa apropriado para diagramação. A editoração eletrônica consiste em distribuir graficamente todos os elementos visuais que compõem a publicação, seguindo as linhas do projeto gráfico. Finalizada esta etapa, é feita a cópia impressa para a etapa de revisão de formatação.

9) Revisão dos textos formatados — O revisor de texto confere minuciosamente a cópia formatada para detectar erros tipográficos e falhas da editoração eletrônica. Confere também o posicionamento de figuras e tabelas, a ordenação desses elementos conforme a chamada no texto, as legendas e textos-legenda de figuras, os elementos do sumário de acordo com a paginação e a seqüência lógica dos parágrafos e das notas de rodapé, confrontando com a cópia do arquivo limpo.

10) Aprovação final — O(s) editor(es) técnico(s) e/ou o(s) autor(es) recebe(m) uma cópia impressa colorida da última formatação das capas e do miolo, contendo títulos, textos, legendas, figuras, fotos, tabelas, etc. Nesta etapa, o(s) editor(es) técnico(s) e/ou o(s) autor(es) não poderá(ão) mais fazer alterações que impliquem a mudança da paginação, limitando-se tão-somente a fazer apenas pequenas correções de

ordem técnica, quando forem imprescindíveis. O(s) editor(es) técnico(s) e/ou o(s) autor(es) aprova(m) o resultado final assinando em todas as páginas do miolo e nas capas, autorizando a impressão da obra (imprima-se).

11) Produção de fotolitos — Nesta etapa, o arquivo final aprovado é gravado em CD ou DVD e enviado para o *bureau* para gerar o fotolito, que é uma película de acetato transparente, na qual se registra a imagem do motivo fotografado (geralmente página inteira contendo texto, fotos, desenhos etc.) que se deseja imprimir, servindo de matriz para a gravação de chapas destinadas à impressão pelo sistema offset.

Cada página de livro arte-finalizada em meio digital vai gerar a montagem dos cadernos (esquema de páginas, cuja quantidade depende do formato da publicação) por meio de programa específico, na saída digitalizada de fotolitos.

12) Gravação de chapas — Os fotolitos produzidos são conferidos e entregues com os cadernos montados para a gravação das chapas que servirão para a impressão. A chapa ou matriz é uma peça (folha) de metal flexível, geralmente de alumínio ou zinco, na qual são gravadas as imagens destinadas à impressão.

13) Impressão pelo Sistema Offset — A chapa é colocada num dos cilindros da máquina impressora, transferindo a imagem para outro cilindro revestido de borracha, que finalmente imprime na folha de papel. A cada rotação da máquina, a matriz é umedecida e entintada.

14) Acabamento — Esta é a etapa final da publicação, que consiste na dobra, intercalação de cadernos, capeação e refile. A encadernação pode ser do tipo canoa (capas e miolo grampeados no dorso do livro); e do tipo brochura (miolo colado na lombada das capas; ou miolo costurado e depois colado na lombada das capas).

6.3 As variáveis do cálculo

Para a definição da base de cálculo em estudo, para que se percorra todo o processo editorial acima descrito, considerou-se alguns critérios, base de publicações comumente produzidas pela Embrapa Informação Tecnológica - um livro de 300 páginas, no tamanho 16 cm x 22 cm, impressão em 4 cores e com acabamento brochura.

Para algumas etapas foram determinados alguns prazos fixos. As demais etapas são contabilizadas tendo como base o número de laudas, sendo que para o livro em questão, cada página formatada corresponde a 1,5 lauda.

Considerando os prazos definidos para cada etapas, tem-se:

Revisão de textos originais	15 laudas/dia
Revisão de referências	5 dias
Aprovação da revisão e das referências pelo autor	30 dias
Inclusão de emendas do autor	5 dias
Formatação	30 laudas/dia
Revisão da formatação	40 páginas/dia (60 laudas/dia)
Aprovação final do autor	10 dias
Fotolito	4 dias
Impressão	160 páginas/dia (240 laudas/dia)
Acabamento	3 dias

Com os dados acima, chegou-se ao seguinte cálculo:

$$D = L/15 + 5 + 30 + 5 + L/30 + L/60 + 10 + 4 + L/240 + 3$$

$$D = 57 + L/15 + L/30 + L/60 + L/240$$

$$D = 57 + \frac{16L + 8L + 4L + L}{240}$$

$$D = 57 + \frac{29L}{240}$$

$$D = 0,121L + 57$$

Onde D é o número de dias e L, o número de laudas.

As demais etapas não foram consideradas no cálculo por serem executadas paralelamente a outras. Isso foi feito com as etapas *tratamento de figuras* e *proposta de projeto gráfico*, que contabilizam dentro do prazo da etapa *revisão dos textos originais*.

Para um livro de 300 páginas (450 laudas), a Embrapa Informação Tecnológica levaria aproximadamente 112 dias para executá-lo, desde a entrada dos originais até o seu acabamento e entrega, caso não haja nenhum imprevisto ou mudança que altere o andamento do processo.

7 Resultados

7.1 Análise e discussão dos resultados

Com a estimativa dos prazos de produção de uma publicação pela Embrapa Informação Tecnológica pela base de cálculo proposta neste trabalho, que tem por base o número de laudas, e com o levantamento do tempo real da execução de algumas publicações dentro da empresa, chegou-se aos seguintes dados:

Título da publicação	Nº de laudas	Tempo estimado em relação ao cálculo (dias)	Tempo real de execução (dias)
Coleção 500 Perguntas, 500 Respostas – Ovinos	135	74	331
Patologia Pós-Colheita: Frutas, olerícolas e ornamentais tropicais	1.127	194	316
Comunicação em Ciência e Tecnologia	890	165	55
Migração Rural-Urbana: Agricultura familiar e novas tecnologias	304	94	190
Geomática: Modelos e aplicações ambientais	652	136	343

Pode-se observar que o tempo real é muito distante da realidade apresentada no cálculo, com exceção de uma publicação que foi executada em menor tempo. Ora, se os valores para base de cálculo foram apresentados pela chefia do setor e são utilizados para estimar prazos e acompanhamento das etapas, abre-se uma questão: por que os valores são tão distoantes?

Pela vivência que se tem do setor e do entendimento do processo descrito, elenca-se aqui alguns dos problemas que podem levar a essa distorção:

- Falta de pessoal para revisão;
- Falta de pessoal para programação visual e formatação das publicações;
- Necessidade de capacitação e reciclagem dos profissionais;
- Falha na triagem dos originais, deixando pontos para serem resolvidos ao longo do processo;
- Mudanças de fotos, figuras, parágrafos e até mesmo de capítulos pelos autores, fora do prazo estipulado;
- Prioridades da empresa para o andamento de alguns trabalhos em detrimento de outros. Em geral, enquanto um trabalho está em espera, ou seja, em processo de validação (aprovação) pelo autor, outro entra no processo, o que pode aumentar o tempo para produção da primeira obra;
- Sobrecarga da supervisão editorial que ora acumula o papel de editor, ora de produtor gráfico⁴, em seu papel administrativo.

Essas diferenças entre os prazos calculados e os praticados se devem ainda ao fato das inúmeras variáveis consideradas neste processo. Enquanto a base de cálculo estipula prazos fixos para algumas etapas, como 30 dias para aprovação da revisão e das referências pelo autor, na realidade, esse prazo, atualmente, é indeterminado.

⁴ Produtor Gráfico: profissional especializado a quem compete supervisionar, coordenar e acompanhar todas as etapas da produção gráfica (produção de fotolito, gravação de chapa, impressão e acabamento), garantindo a qualidade final do impresso (MANUAL, 2001).

8 Conclusão

É visível a incompatibilidade entre os prazos esperados, estipulados com a base no cálculo desenvolvida neste projeto, e os resultados reais. Ainda assim, acredita-se na importância desta ferramenta para municiar a gerência da Embrapa Informação Tecnológica nas discussões de negociação da publicação com as unidades autônomas. Fatores como os citados na análise e discussão dos resultados impedem um cálculo mais preciso do processo editorial, visto que esses são problemas que devem ser resolvidos no patamar administrativo.

Em princípio, para possibilitar esse ajuste, pode-se aumentar o resultado do cálculo em 15%. No entanto, o ideal é que a área administrativa levante as necessidades do setor de editoração e apresente as soluções devidas, para que o andamento do processo flua de forma a evitar essa distância significativa entre o prazo calculado e o prazo real.

Para possibilitar o ajuste do processo editorial ao que se exige no mercado, a Embrapa Informação Tecnológica deveria reorganizar sua estratégia de marketing, como forma de melhor satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, neste caso, referentes aos prazos de entrega dos seus produtos no mercado e aos preços praticados, sem a perda de sua qualidade.

Uma forma de tornar isso possível é por meio do redesenho de sua estrutura de produção editorial, de forma a reagrupar as atividades semelhantes sob supervisões específicas. Isso levaria a um acompanhamento mais próximo dos profissionais e dos prazos a eles estipulados.

Outra providência que se torna necessária é a criação de uma base de dados informatizada do fluxo editorial, concentrando todas as informações referentes às publicações, que permitam um melhor acompanhamento e controle do processo, possibilitando a geração de relatórios variados. Esse sistema poderá municiar o responsável pelo setor com informações que permitam que ele saiba exatamente como está o andamento do processo e possa identificar os pontos de estrangulamento, resolvendo-os a tempo de cumprir os prazos previamente estabelecidos pelo cálculo apresentado neste trabalho.

Um ponto de difícil resolução, mas de igual importância, é a necessidade de se estabelecer maior comprometimento das unidades autoras, clientes potenciais da Embrapa Informação Tecnológica, com os prazos estipulados para entrega dos originais e para suas revisões e aprovações, uma vez que essas etapas também compõem o cálculo.

Com a resolução dessas pendências, seria possível aproximar os valores reais atuais de produção aos encontrados pelo cálculo, oferecendo a possibilidade de colocar, no mercado, uma publicação em tempo hábil, que agregue vantagens competitivas à empresa, no que se refere aos preços e à qualidade dos seus produtos, bem como do seu tempo de entrega, como uma das estratégias de diferenciação a ser adotada.

Referências

- BUENO, Geruza. **Satisfação Máxima? Diga-me como!** 24 out. 2002. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/satisfacao%20maxima%20diga%20me%20como.htm>. Acesso em: 20 abr. 2007
- CABRAL-FILHO. Publicações científicas eletrônicas no Brasil. In: **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, Recife, v. 4, n. 4, Editorial, out./dez. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-38292004000400001. Acesso em: 20 mar. 2007.
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. **Pesquisas de Mercado - Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. Disponível em: <http://www.cbl.org.br/pages.php?recid=58>. Acesso em: 20 mar. 2007.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992, p. 70
- COSTA, J. I. P. Marketing; foco no cliente e no mercado. In: UFSC. PPGE. LED. **Especialização para gestores de instituições de ensino técnico**. Florianópolis, 1998. Módulo 3.
- Código de Defesa do Consumidor. Ministério da Justiça Disponível em: <http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm#T%EDtulo%20I%20%20Dos%20Direitos%20do%20Consumidor>. Acesso em: 12 ago. 2007
- DICTIONARY of Marketing Terms. American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php>. Acesso em: 9 mai. 2007.
- DORNELAS, José. **Plano de Marketing no seu Plano de Negócios**. Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31. Acesso em: 9 mai. 2007.
- EMBRAPA. Secretaria de Administração e Estratégia. **Plano Diretor da Embrapa: 2004-2007**. Brasília, DF, 2004. 48 p.
- EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA. **II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica: 2004-2007**. Brasília, DF, 2005. 42 p.
- FARREL, O. C. Estratégia de Marketing. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 40
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004. 2.120 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Barzán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 1998. In: IRIGARY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 152p.
- LAMBIN, Jean-Jacques. Market-driven management. London: McMillan, 2000. In: Gestão de Marketing. p. 2
- LIMA, Miguel (Coord.) **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 132 p.
- MAGALHÃES, Aluísio et al. **Editoração hoje**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981. 236 p.
- MANUAL de Editoração da Embrapa. Brasília, DF: Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia, 2001. 414 p.
- SEBRAE. **Marketing**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado_826.asp. Acesso em: 9 mai. 2007
- SEMENICK, Richard. J. & BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing: uma perspectiva global. São Paulo, Makron, 1995. In: IRIGARY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 152p.

VIOLIN, Fábio Luciano. **O Que Gera Preferência**. 23 mar. 2004. Disponível em:
<<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20que%20Gera%20Prefer%C3%Aancia.htm>>.
Acesso em: 20 abr. 2007.