

**A ARTE DE PRODUZIR LIVROS INFANTIS EM EDITORAS PEQUENAS
NO RS: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS**

***CHILDREN'S BOOK PUBLISHING: STUDY ON THE MANAGEMENT OF
PROJECTS IN THE SMALL PUBLISHING HOUSES OF PORTO ALEGRE / RS***

Thaís Cristina Martino Sehn¹

Guilherme Cardoso da Silva²

Mauricio Moreira e Silva Bernardes³

José Luís Farinatti Aymone⁴

Resumo

O presente estudo busca compreender como são produzidos os livros infantis sob o ponto de vista da gestão de projetos. A metodologia utilizada é estudo de casos múltiplos, na qual foram utilizados entrevistas em profundidade com três editoras de Porto Alegre (RS) que possuem inserção na área editorial infanto-juvenil. Para balizar esse conhecimento prático, buscou-se na área da Administração o Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos (PMBOK). A partir do cruzamento das entrevistas com as áreas de conhecimento do PMBOK, foi possível perceber que a edição de livros infantis é realizada de modo empírico e intuitivo. Existe um acúmulo de funções no editor, sendo que este é responsável pelo gerenciamento das áreas de Integração, Escopo, Tempo, Qualidade, Pessoas, Comunicações e Partes Interessadas; ficando sob responsabilidade de outro setor as áreas de Custos e Aquisição. Ao longo do artigo são apresentadas as áreas do PMBOK, assim como as peculiaridades de gerenciamento de projeto para a criação de livros infantis.

Palavras-chave: edição; editor; livro infantil; gestão de projeto; PMBOK.

Abstract

The present study aims to identify how children's books are produced from the point of view of project management. The methodology used is a multi-case study, in which in-depth interviews were conducted with three publishing houses in Porto Alegre (RS), which are inserted in the editorial area of children and youth. In order to validate this practical knowledge, we sought in the Administration area the Body of Knowledge in Project Management (PMBOK). From the intersection of the interviews with the areas of knowledge of the PMBOK, it was possible to perceive that the edition of children's books is carried out in an empirical and intuitive way. There is an accumulation of functions in the editor, which is responsible for managing the areas of Integration, Scope, Time, Quality, People, Communications and Stakeholders; being the responsibility of another sector the Costs and Acquisition areas. Throughout the article are presented the areas of the PMBOK, as well as the peculiarities of project management for the creation of children's books.

Keywords: publisher; editor; children's book; project management; PMBOK.

1 Doutoranda em Design, Bolsista Fapergs e Fulbright, UFRGS – PGDesign, Porto Alegre, RS, Brasil. thais.cristina@ufrgs.br; ORCID: 000.0002.1751.4599

2 Mestre em Design, UFRGS – PGDesign, Porto Alegre, RS, Brasil. guilherme.cardoso@ufrgs.br; ORCID: 0000.0002.8368.6049

3 Professor Doutor, UFRGS – PGDesign, Porto Alegre, RS, Brasil. bernardes@ufrgs.br; ORCID: 0000.0002.3521.6974

4 Professor Doutor, UFRGS – PGDesign, Porto Alegre, RS, Brasil. aymone@ufrgs.br; ORCID: 0000.0002.3454.2321

1. Introdução

O papel do editor é fundamental dentro de uma editora de livros. Esse profissional é responsável por escolher e acolher o autor com o seu texto e instruí-lo para uma melhor publicação. Gorini e Branco (2000) afirmam que no mercado norte-americano existe uma divisão bem clara entre o papel do *editor* e do *publisher*. Nesse caso, o editor seria responsável apenas pela escolha das obras a serem publicadas e sistematização dos originais. Já o *publisher* seria encarregado pela parte comercial do livro, focando em questões como distribuição, estratégias de marketing, publicidade e eventos de divulgação. No Brasil, a fronteira entre esses profissionais é muito tênue, sendo muitas vezes centradas apenas na figura do editor as atividades de ambas as áreas (GORINI, BRANCO, 2000).

Na área de livros infantis o processo de criação de uma publicação pode ter sua complexidade aumentada com o maior número de atores envolvidos. em vista que além do autor, é necessário um ilustrador, podendo existir, ainda, um designer que irá fazer a junção dos trabalhos desses componentes. O editor deve supervisionar e avaliar a qualidade de cada um deles, já que o desempenho das áreas envolvidas gera impacto umas às outras, interferindo diretamente a qualidade do produto final. Uma peculiaridade dos livros infantis, frente aos demais livros, é que muitas vezes não é o consumidor final que escolhe o livro (LAJOLO, 2010). Este último é produzido por um adulto e escolhido por outro, cada qual imagina a sua maneira o que a criança poderia gostar. Tal característica gera o que Nikolajeva e Scott (2011) denominam de dupla audiência. Dessa forma, a obra não é pensada apenas para a criança, mas também para o adulto que o escolhe e o lê (LINDEN, 2011; NIKOLAJEVA, SCOTT, 2011).

Em nível de mercado nacional, o governo historicamente é um dos maiores mecenas da produção editorial brasileira (OLIVEIRA, 2013). Isso instaurou uma crise no setor livreiro, já que desde 2015 o governo tem cortado investimentos nas compras de livros da área *Obras gerais*, nas quais se enquadram as obras de literatura infantil, diferindo da área das obras de natureza didática. Segundo o presidente da SNEL, Marcos da Veiga Pereira, as vendas para o governo em 2015 representaram 5% do faturamento do setor (MURANO, 2017). Ainda nesse quadro, a produção na área da literatura representa 2,8% da totalidade de publicações nacionais 2015 (SNEL, 2016).

Em que se pese a importância deste setor para a cultura e formação da sociedade brasileira, não existe, na literatura, uma indicação clara de como os projetos de produção de livros infantis são gerenciados. Assim, um estudo que permita verificar a forma na qual ocorre a gestão desses projetos pode indicar potenciais oportunidades de melhoria ao processo de produção e comercialização, trazendo maiores retornos para aquele que o edita e o comercializa. Com o intuito de preencher essa lacuna, este artigo visa caracterizar como as editoras de livros infantis de Porto Alegre/RS se organizam para a produção de seus livros.

Como ponto de partida, optou-se por buscar conhecimento na área de gestão, a partir do Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos (PMBOK - Project Management Body of Knowledge) do *Project Management Institute - PMI*. Neste guia são divulgadas práticas que podem ser úteis para os editores, principalmente em períodos de crise econômica, no qual os recursos podem se escassear mais facilmente. Logo, neste artigo pretende-se identificar de que forma a gestão de projetos é realizada nas editoras de livros infantis. Para alcançar o objetivo proposto, são entrevistadas três editoras que trabalham com o livro infantil em Porto Alegre e o roteiro das entrevistas foram desenvolvidos com base nas áreas de conhecimento do Guia PMBOK (2013).

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente será abordado o guia PMBOK e as suas etapas de aplicação, na sequência será apresentado a metodologia juntamente com o recorte da pesquisa e, por fim, os resultados, discussões e conclusões.

2. Gestão de Projetos

Para compreender as teorias relacionadas à gestão de projetos, se faz necessário entender o conceito de projeto. Um projeto compreende-se como um esforço que tenha um início e fim determinado, juntamente com o objetivo de gerar um produto, serviço ou melhoria de resultado exclusivo (PMBOK, 2013). Desse modo, pode-se dizer que cada livro produzido por uma editora é um projeto, no qual podem ter operações semelhantes entre si, mas sempre geram um resultado exclusivo. A gestão de um projeto requer planejamento e controle de atividades (PMBOK, 2013). Para Kerzner (2009) a plena gestão, com planejamento, direção e controle dos recursos auxilia para alcançar um objetivo com sucesso, respeitando prazo estipulado, metas e requisitos especificados. O PMBOK (2013) apresenta as melhores práticas na área de gestão de projetos, agrupada em dez áreas de conhecimento, cada área define um conjunto de conceitos e atividades de um campo. Tais áreas abordadas são: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, de pessoas, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

O *Gerenciamento da Integração* visa identificar, definir, combinar, unificar e coordenar processos e atividades das fases do projeto (PMBOK, 2013). Esta área de conhecimento gerencia as dependências das outras áreas de conhecimento existentes no projeto, exemplificando: uma estimativa de custos de um projeto necessita a integração das áreas de conhecimento de custos, tempo, escopo, riscos, entre outras, dependendo do projeto.

O objetivo do *Gerenciamento do Escopo* é certificar que o trabalho que foi previsto no início do projeto seja necessário para que o mesmo obtenha sucesso. Com a definição do escopo e seu controle ao longo do processo, evita-se que haja uma má utilização dos recursos, evitando o desperdício ou uma demanda não prevista que pode acarretar em um custo maior que o previsto (PMBOK, 2013).

O *Gerenciamento do Tempo* do projeto tem como um dos seus resultados principais o cronograma e ferramentas relacionadas para gerenciar os prazos das atividades do projeto (PMBOK, 2013). Nesta área de conhecimento são definidas as atividades e como elas serão sequenciadas ao longo do projeto, quais as durações que elas possuem e quais recursos serão alocados. Assim, é estabelecido o cronograma do projeto, estabelecendo seu planejamento e forma que será controlado durante as fases de execução (PMBOK, 2013).

Os processos que envolvem o planejamento, estimativa, orçamentos, financiamentos e o controle de custos são organizados dentro da área de *Gerenciamento dos Custos* (PMBOK, 2013). O planejamento e controle dessas ações possibilitam que o projeto cumpra o orçamento pré-determinado. O instituto sinaliza que projetos de menor escopo, podem apresentar estimativas de custos e orçamentos fortemente interligados, podendo ser vistos como um processo único no projeto. Ainda deve ser levado em consideração que os custos dos projetos nas fases iniciais podem influenciar a definição do escopo.

O *Gerenciamento da Qualidade* do projeto inclui os processos e atividades que determinam as políticas de qualidade, (PMBOK, 2013). Para tal, são estabelecidas políticas e padrões de qualidade atrelados ao projeto, com o intuito de garantir o atendimento dos requisitos de projeto e de produto.

O *Gerenciamento de Pessoas* do projeto visa organizar, gerenciar e guiar a equipe do projeto. Dentro de cada equipe existem pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar os objetivos do projeto (PMBOK, 2013). Incluir a equipe na montagem do planejamento do projeto agrega conhecimento e fortalece o engajamento dos integrantes com o projeto.

O *Gerenciamento da Comunicação* serve para dar suporte à comunicação dentro da equipe, para que ela ocorra de modo eficaz, proporcionando que as informações certas cheguem às pessoas certas e no momento certo, de acordo com o escopo estipulado (Kerzner, 2009).

O *Gerenciamento dos Riscos* procura identificar, qualificar, quantificar e planejar as respostas aos principais riscos do projeto. A partir disso, é necessário definir de que forma serão abordados os riscos, através de um plano de respostas aos riscos, sendo monitorados e controlados (PMBOK, 2013). O plano de resposta ao risco influencia diretamente o gerenciamento de custos, tempo e as estimativas no escopo e na integração.

O *Gerenciamento das Aquisições* do projeto visa mapear os processos necessários para comprar produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projeto. A área abrange o gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar as aquisições. A administração desses contratos também está incluída e faz parte das atribuições da equipe de projeto (PMBOK, 2013).

O *Gerenciamento das Partes Interessadas* tem como objetivo identificar, através de ferramentas e técnicas, todas as pessoas, grupos ou organizações que impactam no projeto ou podem ser impactadas por ele. O processo visa analisar expectativas em torno do projeto, bem como seu impacto, para então gerenciar as estratégias de maneira adequada e engajar a equipe de projeto (PMBOK, 2013).

A partir do conhecimento dessas práticas difundidas globalmente, serão realizadas entrevistas com editoras de livros infantis, confrontando a teoria explicitada no PMBOK com a realidade das editoras, focando nos projetos desenvolvidos por elas para a criação de novos livros, o que afeta o gerenciamento da própria empresa.

3. Método de Pesquisa

A metodologia deste trabalho foi baseada no trabalho de Bernardes e Andrade (2010) e Andrade (2009), os quais investigaram a gestão de projetos e o grau de aderência às práticas PMBOK nos escritórios de design de Porto Alegre. Essa escolha se deu devido ao fato de os autores observarem a inserção do PMBOK em uma área fora da Administração e Tecnologia da Informação, nas quais o guia é mais conhecido, o que se assemelha aos objetivos de investigação de editoras do presente estudo. Para visualizar melhor os resultados, foi utilizado o indicador GAP, uma forma para averiguar o Grau de Aderência às Práticas do PMBOK (ANDRADE, 2009).

O indicador GAP é utilizado através do seguinte processo de mensuração: é atribuído o valor 0 no caso de a empresa não utilizar nenhum tipo de gerenciamento da área em questão; caso ela utilize informalmente, o valor atribuído é 1; caso utilize de modo parcialmente formalizado, o valor é 2 e, por fim, o valor 3 é atribuído para a utilização formal. Com base no resultado dessa soma é realizado um cálculo que gera “uma nota de 0 a 10 da aplicabilidade das práticas do PMI no escritório estudado” (ANDRADE, 2009, p. 71).

Para a coleta de dados utilizou-se como método a entrevista em profundidade (PATTON, 2002) e a avaliação do indicador GAP. A cidade escolhida para a coleta de dados foi Porto Alegre (RS). O recorte se deu devido ao fato dela ser a capital de um dos cinco estados brasileiros com o maior número de editoras de pessoas físicas (Tabela 1) e jurídicas (Tabela 2) cadastradas na Agência Nacional de ISBN (2006). Além disso, os pesquisadores tiveram condições de realizar as entrevistas pessoalmente por residirem na mesma cidade.

Tabela 1: 28 Estados encontrados - PESSOA FÍSICA
(estão ocultos os estados com menos de 1500 editores)

ESTADO	QUANTIDADE	(%)
SP	8932	27,12%
RJ	5274	16,01%
MG	3363	10,21%
PR	2186	6,64%
RS	1810	5,50%
DF	1507	4,58%
TOTAL	32933	100%

RS em 5º lugar no Ranking de pessoas físicas cadastradas.
Disponível em <http://www.isbn.bn.br/website/relatorio-por-pessoa-fisica> Acesso em 8 nov. 2016.

Tabela 2: 28 Estados encontrados - PESSOA JURÍDICA
(estão ocultos estados com menos de 1000 Editoras)

ESTADO	QUANTIDADE	(%)
SP	6881	35,80%
RJ	3161	16,45%
MG	1567	8,15%
RS	1276	6,64%
PR	1270	6,61%
TOTAL	19221	100%
ESTADO	QUANTIDADE	(%)

RS em 4º lugar no ranking de pessoas jurídicas cadastradas.
Fonte: Disponível em <http://www.isbn.bn.br/website/relatorio-por-pessoa-juridica> Acesso em 8 nov. 2016.

Outro dado que vem a corroborar com o recorte do estudo nas editoras infantis é o resultado da pesquisa Hábitos de leitura do Rio Grande do Sul (IBOPE, 2006). O material disponibilizado pela Câmara Rio-Grandense do Livro mostra (Tabela 3) que o livro infantil é um dos quatro tipos de livros mais lidos pelos entrevistados adultos.

Tabela 3: Tipos de livros lidos no RS

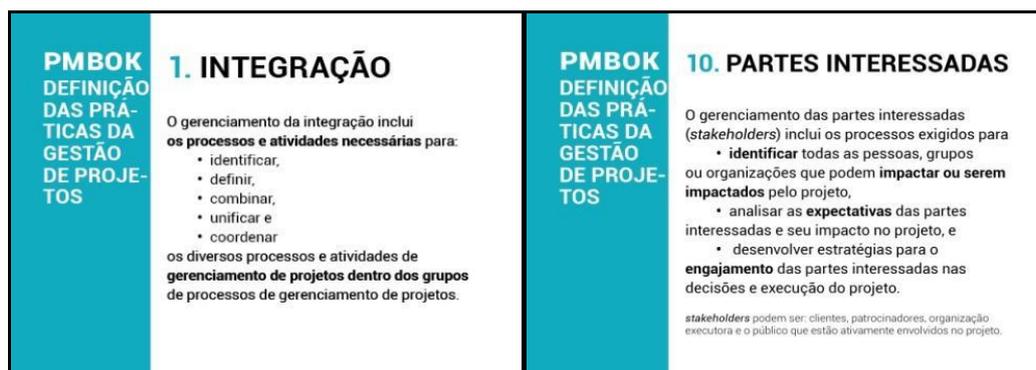
Tipos de livros que costumam ler	TOTAL
BASE (idade de 15 a 64 anos)	1008
Religião	24%
Literatura (romance e conto)	20%
Poesia	20%
Livros infantis	20%
Livros didáticos/ universitários	16%
História em quadrinhos	16%
História, política e ciências sociais	14%
Cozinha/artesanato/assuntos práticos	14%
Livros juvenis	11%
Enciclopédias e dicionários	10%
Autoajuda	9%
Livros técnicos	8%
Biografias	6%
Artes	6%
Ensaio, Ciências e Humanidades	5%
Não alfabetizado	5%
Esoterismo (ocultismo)	4%
Outros	3%
Nenhuma das perguntadas	20%

Fonte: IBOPE (2006, p. 23-24).

A partir da definição do local a ser investigado, para recortar o objeto de estudo optou-se por eleger as editoras que fizessem parte do Clube de Editores de Porto Alegre, o qual conta com 20 editoras associadas. Através de contato via e-mail, algumas empresas responderam informando que não trabalhavam ou que não estavam mais trabalhando com livro infantil. A partir da disponibilidade para entrevista das editoras que possuíam um editor responsável pela área infantil, foram entrevistadas três editoras.

Partindo do pressuposto que os entrevistados poderiam não ter conhecimento das áreas de conhecimento do PMBOK, foram produzidos cartões que continham o resumo da definição de cada área, apresentando de forma igual o conteúdo para os participantes. A partir da leitura dos cartões, o entrevistado foi convidado a falar a respeito de como aqueles processos eram desenvolvidos na sua editora e, principalmente, no processo de criação de um novo livro. A Figura 1 traz, como exemplo, dois cartões apresentados durante a entrevista. Após responder a pergunta referente a cada área, a planilha desenvolvida para medir o grau de aderência às práticas do PMBOK foi preenchida em conjunto com os entrevistados. As entrevistas duraram de 70 a 110 minutos. Totalizando 4 horas e 25 minutos de gravação.

Figura 1: Exemplo de cartões explicativos sobre as áreas do PMBOK



Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante o preenchimento da planilha, houve dificuldade para os entrevistados lidarem com a palavra “formal” ou “informal”. Muitas vezes eles preferiam usar a palavra “organizado” ou não. O que reflete de certa forma a discussão de Sánchez-Arias e Solarte-Pazos (2010) sobre uma perspectiva mais dura percebida no PMBOK. Para os autores o Guia deveria ser mais claro quanto aos aspectos mais flexíveis do gerenciamento de projetos, como as interações sociais e resolução de conflitos entre as pessoas, assim como a reciprocidade entre as atividades dos processos descritos. Para o preenchimento da planilha e construção do indicador GAP, percebeu-se que para os entrevistados a interpretação do que seria formal se enquadrava nas atividades com registro escrito, documentado e distribuído entre os integrantes da equipe, atividades que não eram amplamente utilizadas nas editoras atualmente. Como exemplo de evidência para determinação de nota para o indicador GAP, informações repassadas por e-mail ou anotadas na agenda, foram interpretadas como parcialmente formais, pois apresentavam um registro escrito que poderia ser consultado novamente. Porém informações orais e via mensagens de Whatsapp, sem regimento formal previsto, foram interpretadas como informais.

4. Resultados

Para melhor compreensão dos resultados, será feita uma apresentação de cada uma das editoras entrevistadas, para que possa haver uma contextualização de suas respostas, algumas informações serão ocultadas a fim de preservar a identidade das mesmas. Após essa apresentação serão apresentadas as peculiaridades das respostas de cada editora para as áreas do PMBOK investigadas. Para esta análise serão utilizados os termos “editora” para se referir à pessoa entrevistada e “empresa” para se referir a editora em si, já que todas as pessoas entrevistadas que exerciam essa função eram mulheres.

A Editora A foi fundada há quase vinte anos e possui dois editores. A empresa tem atuação tanto na área adulta como na infantil. Atualmente é formada por dois sócios, que são os editores, e dois funcionários. A primeira sócia é editora do setor infantil, atuando também como designer, enquanto o segundo sócio atua como editor e jornalista, sendo autor de alguns dos livros publicados pela empresa. A Editora A não apresenta estrutura familiar, mas os editores são casados e a sede da editora é localizada em uma parte específica da própria casa. Com entrevista realizada em 14 de dezembro de 2016, a Editora A apresentou como resultado 6,3 no indicador GAP.

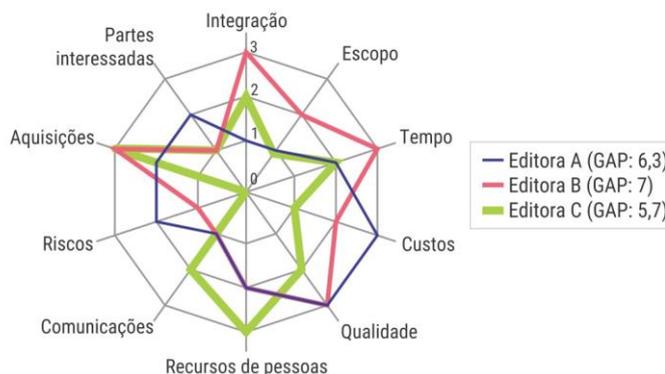
A Editora B possui um catálogo apenas com livros infantis. Segundo o site⁵ da mesma, a empresa foi fundada por um casal, elaborando projetos que são baseados na música e na contação de histórias. O foco das publicações são as instituições de ensino e cultura, assim como os eventos literários. Além da editora, eles também possuem um espaço para receber grupos de escolas, realizar atividades culturais, reuniões, palestras, oficinas e cursos. De acordo com a entrevista, realizada em 15 de dezembro de 2016, com duas designers da empresa, uma responsável pelo design dos livros e outra pelo design dos materiais de divulgação, a empresa é familiar. No total, entre editora e o espaço para eventos, a empresa tem 13 funcionários, sendo estes dois sócios e três estagiários. A Editora B apresentou como resultado 7 no indicador GAP.

A Editora C foi fundada dentro de uma escola há mais de vinte anos, onde operou por alguns anos até possuir uma sede própria. Segundo o site da empresa, tanto a escola como a editora foi fundada por três professoras. No segundo ano da Editora C, as sócias se dividiram, uma seguindo até hoje com a empresa, enquanto as outras duas com a escola. De acordo com a entrevista realizada com a editora da empresa no dia 23 de dezembro de 2016, atualmente contam com quatro colaboradores em seu quadro de funcionários, porém em 2014 chegou a ter quinze funcionários, um decréscimo próximo a 73%. A maioria das publicações da empresa é da área de literatura infantil e juvenil, incluindo também livros na área da educação com foco na utilização do livro infantil. A Editora C apresentou como resultado 5,7 no indicador GAP.

O cruzamento das respostas das três editoras pode ser observado no gráfico da Figura 2.

5 Os sites das editoras, assim como os nomes dos editores serão omitidos para preservar a identidade dos mesmos.

Figura 2: Gestão de projeto das Editoras 1, 2 e 3.



No gráfico o valor 0 indica que a empresa não realiza o gerenciamento dessa área, o valor 1 indica a realização informalmente, o valor 2 a realização de modo parcialmente formalizado e, por fim, 3 para a realização de modo formalizado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da observação do gráfico, percebe-se que existe uma formalidade maior nos itens integração, escopo, tempo, custos, qualidade, pessoas e aquisições. Torna-se oportuno observar que a formalidade foi mais presente nas áreas que envolvem diretamente nas áreas de compras e pagamentos, onde existe a necessidade de orçamentos, contratos, planilhas e aprovações de um setor específico.

O gerenciamento da qualidade foi avaliado como formal, em função da atenção dada a esse quesito no produto e, principalmente, ao texto do livro, assim como a postura dos funcionários perante a validação do produto, que não necessariamente envolve atas e documentos assinados, mas são realizados com seriedade e processos padronizados.

As áreas de conhecimento que apresentaram processos com informalidade são comunicações, riscos e partes interessadas. No caso das comunicações, grande parte é feita por e-mail ou mensagens de celular através do aplicativo *Whatsapp*, sem apresentar plano de comunicação formalizado previsto previamente.

O gerenciamento de riscos, admitido como não praticado por uma das três empresas, foi visto de modo peculiar na área editorial. Para as editoras o risco não é percebido, ele seria avaliado empiricamente no momento da seleção do texto. Ou seja, caso se perceba a possibilidade do texto não gerar um bom livro, ele é vetado e não passa pelo restante do processo. A avaliação do risco é totalmente subjetiva, com base nos anos de prática de cada editora. Na visão das editoras, no caso de insucesso de um livro, serão pensadas formas de melhorar sua venda após detectar o possível motivo de seu fracasso, e, com isso será gerado um conhecimento empírico para evitar que esse erro se repita em uma publicação futura.

Não foi demonstrada preocupação formal com as expectativas das partes interessadas em relação ao projeto e nem seus possíveis impactos no desenvolvimento do mesmo. Ferramentas e técnicas de gestão desta área não foram evidenciadas por nenhuma das editoras durante as entrevistas. O contato com essa área do conhecimento se dava através da experiência, por meio de participações de feiras e eventos literários, assim como com o contato direto com professoras nas escolas através de conversas informais.

O fato de a maior parte do gerenciamento das áreas ter sido vista como parcialmente formal pode ser atribuída ao histórico das profissionais, já que nenhuma delas possui formação acadêmica na área administrativa, sendo que todas aprenderam com a prática a exercer suas funções e tampouco conheciam o Guia PMBOK. Outro fator que pode ser associado a esse resultado é o fato de serem empresas enxutas, apresentando um número reduzido de funcionários, sendo enquadradas em micro ou pequenas empresas⁶. Inclusive, a Editora C corroborou com esta visão tendo em sua história épocas com maior número de funcionários, na qual era praticada maior formalidade nos processos no mesmo período. Com a atual redução do quadro de funcionários, tal formalidade foi colocada em desuso.

4.1. Integração

A área de conhecimento de integração apresentou variações de respostas entre as três editoras entrevistadas. Variando de informal a formal. Na Editora A e C, a integração entre a equipe é feito de modo informal, através de troca de informação de forma oral e e-mail. Na Editora B, eles começaram a fazer reuniões semanais para alinhar as demandas e se informar sobre o que cada um da equipe está trabalhando. Essas reuniões tinham atas, e no decorrer da semana existia a liberdade de ocorrer “reuniões de corredor”, como a designer entrevistada chamou. No caso dessa empresa, a equipe que trabalhava diretamente no projeto do livro é diferente da que trabalha nos materiais promocionais e dos eventos que são organizados ao longo do ano no seu espaço. Outro fato interessante é que a Editora B possui um maior número de funcionários, semelhante à Editora C em 2014 que, por sua vez, também usava dessa prática de reuniões semanais com toda sua equipe. Atualmente, por serem apenas quatro pessoas envolvidas na Editora C, muitas funções são acumuladas sobre a editora, e não se torna viável realizar essas reuniões. Atualmente a comunicação concentra-se na utilização do e-mail. Com base nessas respostas pode-se sugerir que a necessidade por formalidade no gerenciamento da integração do projeto é proporcional ao número de funcionários da editora.

Já no gerenciamento da integração dentro da criação de cada livro, estão normalmente envolvidos o editor, o autor, o ilustrador, o designer e o revisor. Por vezes alguns desses papéis podem ser executados pela mesma pessoa, por exemplo, o profissional assume o papel de ilustrador e designer, ou realizar a função de editor e autor entre outras possibilidades de combinação. Nesse processo a integração da equipe varia de livro para livro, estando diretamente relacionado com a forma de trabalho de cada autor. Alguns preferem interferir no trabalho do ilustrador ou do designer e outros delegam o texto para o editor, tendo contato novamente somente no estágio de lançamento do livro.

4.2. Escopo

O escopo de cada livro é definido a partir da aprovação do texto. A equipe que trabalha no seu desenvolvimento é contratada para cada projeto. As três editoras, devido ao tempo de mercado, possuem uma rede de contatos e parceiros que costumam trabalhar. Essa familiaridade entre os profissionais facilita desenvolvimento do projeto, que muitas vezes possui semelhanças de um para outro livro, e gera uma relação mais informal, pois os processos já estão interiorizados de forma empírica.

⁶ Segundo o SEBRAE (2013), micro empresas são aquelas com até 9 pessoas ocupadas e pequenas empresas de 10 a 49 pessoas ocupadas.

A Editora A comentou que cada livro possui um estrutura de projeto diferente. Na empresa não existe um documento final que defina o escopo, mas que todos os papéis impressos e riscados a mão em função do livro, são guardados juntos e estão sempre disponíveis para consulta ao longo do processo. Ela frisou que o processo é informal e, devido a isso, já cometeu erros de maior gravidade relacionados ao escopo, que interferiu negativamente no lucro de um projeto.

A Editora B possui um processo padronizado para formar o projeto. Ela normalmente trabalha com a mesma designer, mesma autora e mesmo ilustrador, conforme coleção que o livro fará parte. A editora, que atua também como autora, propõe o livro, que dependendo da coleção que ele fará parte, já possui formato e número de páginas pré-definidos. Como outras atividades, ela entra em contato com a ilustradora e designer, e inicia o desenvolvimento. Esse contato acontece tanto por e-mail como por *Whatsapp*.

A Editora C comenta que o processo está tão interiorizado, que é difícil dar nome para às ações realizadas. Nesta empresa, mesmo tendo autores e ilustradores parceiros, existe maior variabilidade de projetos em relação à Editora B. Ao pensar em um novo livro, ela costuma consultar um produtor gráfico que dará a instrução sobre o melhor material e acabamento dentro do que ela está imaginando. Após essa definição, que influencia no orçamento da gráfica, a editora entra em contato com o ilustrador e designer para dar continuidade no processo.

4.3. Tempo

O Gerenciamento do Tempo dentro das editoras é dividido em duas partes. Existe o período da produção criativa, que uma das editoras chamou de prospecção, que é referente à construção do texto; e outro, que seria a produção do livro propriamente dita. Nesse período de criação do texto, o tempo não é controlado, pode levar um mês ou um ano, por exemplo. O texto é trabalhado à exaustão para chegar ao que for considerado pela editora como excelência. As três editoras ressaltaram que o processo de lapidação do texto é crucial para o livro, não permitindo erros, pois senão o restante do processo ficará comprometido. Assim, após a aprovação do texto cria-se um cronograma reverso, ou seja, com base na data final de lançamento estabelece-se a data das etapas anteriores, como solicitação de ISBN, prazo para as ilustrações estarem prontas, data para o designer fazer a diagramação, revisões, impressão, entre outros.

4.4. Custos

Na Editora A ao projetar o escopo do livro, é feita uma previsão dos custos para produção e divulgação do mesmo, que é seguido “à risca” posteriormente. Caso surja algum imprevisto será feita uma avaliação para saber se será seguido o que foi previamente concordado ou se será realizado alguma mudança. Para a entrevistada a empresa não é formal, mas existe uma organização, apesar de não existir um documento que circule entre todos, mas tem um setor que é responsável por isso e mantém tudo organizado. Ela frisa que no período anterior ao ano de 2015, o setor livreiro não atuava dessa forma, e que o processo era mais disperso e com menor controle. Ela salienta que se não fosse pelo ingresso de um profissional com experiência em empresas maiores com um maior controle financeiro, que talvez não tivessem sobrevivido a esse período. Atualmente existe muito cautela tanto para publicar um livro, como para fazer ações diversas para sua promoção.

Na Editora B os custos não fogem de um padrão já estabelecido ao longo dos anos. Inclusive, o dono da empresa faz um acerto anual com a gráfica para a produção dos seus livros, tendo, assim, uma grande margem de negociação com os mesmos. Os valores para ilustrador, designer e revisor dos livros também são fixos para cada projeto. Existe um responsável pela liberação de verba para projetos específicos, que dificilmente barra alguma ideia, justamente porque as propostas são bem pensadas e justificadas antes de passarem para sua avaliação.

Na Editora C o planejamento de custos é informal, ela afirma que sempre foi publicando novos livros na medida em que havia verba para isso, então dentro do que era possível se fazia as escolhas gráficas e contratações de profissionais para cada trabalho.

4.5. Qualidade

O controle de qualidade é definido como ponto fundamental pelas três editoras. Existe previsão de atividades de revisão, de conferência de material, teste de impressão e acompanhamento de produção, seja da parte do serviço do designer, ilustrador ou da impressão da gráfica. As Editoras A e C comentaram que já ganharam prêmios que atestam a qualidade do livro, relacionando o gerenciamento dessa área com os resultados positivos alcançados. Apesar dos processos de controle, as editoras não reconhecem isso como um processo formal de gerenciamento da qualidade, e sim, como um processo de gestão organizado, no qual cada pessoa é responsável por uma parte, e o processo só tem continuidade com a aprovação anterior.

4.6. Pessoas

A gestão de pessoas para cada projeto de livro é realizado pelo editor, é ele quem fica responsável por falar com o autor, ilustrador, designer e revisor. Normalmente os envolvidos nesse processo não são funcionárias da editora, são contratados para cada projeto. No caso do autor e do ilustrador, existe um contrato de direitos autorais. No caso do design, na Editora A, a própria editora cumpre esse papel; no caso da Editora B, a designer não é funcionária, mas o mesmo profissional terceirizado há anos que faz a diagramação dos livros, sem haver a formalização de um contrato para cada um; na Editora C, o orçamento enviado pelo designer é tido como documento oficial. O revisor normalmente é a mesma pessoa, sendo contratada para cada projeto. Não foi comentado haver um documento formalizando essa relação de trabalho.

4.7. Comunicações

A maior parte da comunicação é informal. No caso da Editora A e B, como mais de um envolvido mora juntos (na Editora A os dois editores são casados e na Editora B é uma empresa familiar), muita informação é repassada em momentos particulares, além de e-mail e mensagens pelo celular através do aplicativo *Whatsapp*. A Editora B iniciou uma prática de fazer reuniões semanais com todos os funcionários da empresa para melhorar a comunicação. A Editora C utiliza comunicação via e-mail, porém quando tinha mais colaboradores, 15 funcionários, sentia também a necessidade de fazer reuniões semanais, como a Editora B.

4.8. Riscos

As editoras não possuem um gerenciamento de riscos, como já foi comentado anteriormente. Todas as editoras ressaltaram que o processo é muito subjetivo e intuitivo. O livro só é realizado quando se acredita no seu sucesso, caso contrário ele não seria produzido. Essa crença de sucesso tem base empírica, sem mensuração com base em números e análises de risco. Caso os números de venda não sejam o esperado, serão planejadas ações reativas para melhorar o desempenho nas vendas. Esse processo tomado pelas editoras auxilia a diminuir o risco de erros num próximo livro de maneira empírica, assumindo riscos que podem acarretar em perdas financeiras significativas. A Editora A comentou que após o lançamento de um livro é feita uma avaliação do mesmo pela empresa, assim como é percebido o retorno do consumidor através da participação em feiras, nas quais a própria editora vai vender o livro e tem um contato direto com o consumidor. Ela afirma ainda que é muito difícil saber o que vai funcionar com o infante, pois cada adulto possui uma criança dentro de si e normalmente é com esse ser interior que ele se comunica.

4.9. Aquisições

Os processos de aquisições foram os interpretados como mais formais, em função da necessidade de orçamentos e avaliação. No entanto, não se mostrou um processo planejado das editoras. A Editora A e B comentam que tudo passa pela avaliação do departamento responsável pelo financeiro da empresa, e somente é realizado através de autorização prévia desse setor. A Editora C comentou que a empresa possui controle de custo fixo, com materiais para o escritório e demais demandas já previstas, no caso de haver custos de aquisição variáveis não previstos para um projeto específico ou uma promoção de livro, tais custos serão avaliados com minúcia. Ela comenta ainda, que antes da crise, as coisas eram mais fáceis, que aquilo que se julgava interessante era produzido sem avaliar o custo de maneira aprofundada, porém atualmente “pensa-se três vezes antes de fazer alguma coisa” (Editora C).

4.10. Partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas é feito de modo informal, realizado pelas próprias editoras. No caso dos livros infantis as principais partes interessadas são as crianças, escolas, professores e pais; e avaliando todo o processo do livro podem-se incluir as livrarias e distribuidores. Em função do tempo de atuação no mercado, as três editoras possuem uma rede de parceiros consolidada com quem costumam trabalhar.

A Editora A costuma participar de feiras de livros em escolas e eventos gerais, nesse momento ela consegue ter um retorno direto do consumidor sobre os livros. Na Editora B, a autora e editora é também contadora de histórias, atuando diretamente na divulgação dos livros e possui um grande contato com as escolas e professoras, as quais, sempre foram suas principais clientes.

A Editora C comenta que já possui uma rede de contatos com distribuidores, professores, livreiros, os quais hoje em dia mantém contato via e-mail. Mas quando a empresa possuía um número maior de funcionários, as funções não se acumulavam sobre ela, que conseguia se ausentar da empresa por mais tempo para atuar de forma estratégica. Ela gostava de visitar pessoalmente os distribuidores do restante do país e capacitar os mesmos através de treinamentos. Como outra forma de envolver mais partes interessadas, era comum a Editora C organizar eventos, minicursos e palestras nos lançamentos dos livros voltados para professores, pois os vê como um multiplicador do conhecimento. Por fim, ela comenta que

hoje esse processo de gerenciamento das partes interessadas é feito de forma informal, e reconhece que já foi mais formal, planejado e articulado.

5. Discussões

A partir das entrevistas foi possível identificar práticas e processos próprios da área editorial. Conforme Gorini e Branco (2000) comentaram, não existe uma divisão clara entre o editor e o *publisher*. Nas editoras abordadas, o editor era responsável pelo gerenciamento do projeto do livro e pela parte de divulgação, se envolvendo em todo o processo. Essa característica também pode ser atribuída ao fato das editoras serem pequenas, podendo gerar maior necessidade de acúmulo de funções sobre cada pessoa envolvida. Como exemplificação, diferente de um administrador de uma pequena clínica médica, onde esse profissional possui conhecimento técnico de gestão mas não de medicina, nas editoras o editor é fruto desse meio, tendo capacidade técnica em todos os processos, e gestão, por vezes, empírica. Inclusive, em alguns momentos da entrevista, as editoras A e C, frisaram que algumas coisas aconteciam desse modo por ser uma editora pequena, e por ser o jeito pessoal delas de lidar com aqueles processos, que provavelmente em editoras maiores acontecia de forma diferente, com maior formalidade nos processos. Nas três editoras havia além do editor uma pessoa, ou um setor, responsável pela área financeira. Que fazia todo o controle de custos, tendo o poder, inclusive de vetar propostas do editor, caso julgasse que a verba deveria ser mais bem investida ou não ser utilizada. Faz-se pertinente observar nesse ponto que o setor com maior distância da capacidade técnica dos editores, o financeiro, tem maior incidência de terceirização de tarefas.

Foi possível perceber que o editor é o gerente dos projetos de criação dos livros, sendo sua responsabilidade o êxito dos mesmos, assim como, a mediação entre os intervenientes do processo (autor, ilustrador e designer). No caso da gestão da empresa editora, essa função fica dividida em mais pessoas, que foram identificadas na pesquisa como sendo normalmente o editor e alguém da área financeira.

Nenhuma das editoras foi fundada por pessoas com formação em administração. As empresas surgiram da vontade de cada um de publicar livros. O conhecimento de gerência e mercado foi sendo construído com um processo empírico e intuitivo. Mesmo que todas as editoras atuem há mais dez anos no mercado diretamente com ligadas a projetos, nenhuma delas conhecia o Guia PMBOK. Em 2014 houve diminuição de demanda no mercado livreiro, gerando instabilidade no setor. Este momento afetou diretamente duas das editoras entrevistadas, que tinham como cliente em potencial o setor público federal. A Editora C teve uma redução drástica no número de funcionários após a crise e a Editora A comentou que só se manteve em atuação por causa de uma mudança no gerenciamento de projetos, que partiu da funcionária responsável pelo setor financeiro.

Houve uma confirmação do que havia sido explicitado no guia PMBOK com relação à interligação das áreas de escopo e custos em projetos de menor escopo. Dentro das editoras, ao se planejar um novo livro a definição da contratação de diferentes ilustradores estava diretamente ligado com o valor cobrado por cada profissional.

O guia PMBOK sugere que haja integração entre a equipe desde o planejamento do projeto. No caso das editoras, não necessariamente existe um diálogo entre todos os envolvidos, é dever do editor gerenciar todos eles, individualmente ou não.

6. Considerações Finais

O PMBOK se apresenta como um guia prático de gestão que pode ser aplicado em qualquer projeto. Contudo, ele não é conhecido em todas as áreas que lidam com projeto. Nenhuma das editoras possuía formação em administração ou áreas afins, mas todas lidavam com o gerenciamento da criação dos livros infantis e executavam diversas práticas apresentadas no guia. A empresa que obteve o maior indicador GAP foi a editora B (índice GAP 7), cuja uma das funcionárias está se aproximando da área da gestão através de sua pós-graduação, tentando aplicar na empresa que trabalha aquilo que aprende na sala de aula. Já o menor indicador GAP foi na editora C (índice GAP 5,7), que através de uma autoavaliação, percebeu práticas mais informais na sua empresa, comparando o momento atual com aquele em que havia mais funcionários na empresa.

Através das entrevistas pode-se perceber que as áreas do PMBOK que ficavam sob o gerenciamento dos editores eram Integração, Escopo, Tempo, Qualidade, Pessoas, Comunicações e Partes Interessadas; por sua vez, as áreas de Custos e Aquisição eram gerenciadas por outra pessoa ou setor; e a área de Riscos não era realizada.

O conhecimento empírico e a intuição são de suma importância para o histórico de uma empresa e seu desempenho no mercado, porém devem ser mensurados, quantificados e geridos, para que não se tornem percepções inconsistentes com a realidade e levem a empresa a realizar projetos onerosos sem a percepção clara de tal desempenho, trazendo prejuízo e, por vezes, denegrindo a imagem da marca. Principalmente em momentos de crise, como se percebe atualmente, uma melhor aplicação dos processos explicitados no PMBOK, aliados à experiência que cada uma tem, poderia ser de grande valia para as editoras continuarem se mantendo no mercado.

Como possibilidade para estudos futuros esta pesquisa poderia ser ampliada para editoras maiores, a fim de verificar se de fato a informalidade seria oriunda do número de funcionários da empresa ou se é uma característica dessa área de atuação. Ademais, seria interessante averiguar até que ponto o sucesso de uma editora está ligado à paixão, na qual o negócio é gerenciado intuitivamente, ou a um perfil de gestor, o qual analisa os projetos baseado em desempenho? Nas entrevistas realizadas a sensação transmitida foi que era uma mistura dos dois, o negócio surgiu do amor pelos livros, e a partir das experiências foi necessário que houvesse um crescimento no perfil administrativo de cada editora.

7. Referências

ANDRADE, M. B. d.. **Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre**: proposta baseada em estudos de caso. Porto Alegre. 2009. 172 f. Dissertação (Mestrado em Design) Faculdade de Arquitetura. Programa de Pós-Graduação em Design. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Engenharia, Porto Alegre, 2009.

BERNARDES, M. M. e S.; ANDRADE, M. B.. Project management processes in Brazilian design companies: research based on case studies. **International Design Conference - Design 2010**. DS 60: Proceedings of DESIGN 2010, the 11th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia, p. 1769-1776, maio 2010.

GORINI, A. P. F.; BRANCO, C. E. C.. Panorama do setor editorial brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 3-26, mar. 2000

IBOPE. **Hábitos de leitura INAF (Índice de Alfabetismo Funcional) Rio Grande do Sul:** Pesquisa Quantitativa de Opinião Pública Outubro/ 2006. Disponível em: <<http://www.camaradolivro.com.br/arquivos/346.pdf>> Acesso em 2 jun. 2017.

KERZNER, H. **Project management:** a systems approach to planning, scheduling, and controlling, Ohio: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

LAJOLO, M. Literatura infantil brasileira e estudos literários. **Estudos de Literatura Brasileira Contemporânea**, n. 36. Brasília, p. 97-110, julho-dezembro de 2010.

LINDEN, S. V. D.. **Para Ler o Livro Ilustrado.** Trad. Dorrothée de Bruchard. 1a edição. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

MURANO, C.. Faturamento do mercado editorial caiu 12,5% na última década, diz estudo. **G1**. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2016/08/faturamento-do-mercado-editorial-caiu-125-na-ultima-decada-diz-estudo.html>>. Acesso em 4 jun. 2017.

NIKOLAJEVA, M.; SCOTT, C.. **Livro ilustrado:** palavras e imagens. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

OLIVEIRA, D. A. d.. **Os editores gaúchos e o mercado livreiro: mapeando impressões e ações acerca de um campo em transformação.** Porto Alegre, 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PATTON, M.Q., **Qualitative Research and Evaluation Methods.** Londres: Sage Publications, 2002.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

SÁNCHEZ-ARIAS, L. F.; SOLARTE-PAZOS, Leonardo. El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos: Una revisión crítica. **Innovar**, vol. 20, núm. 37, p. 89-100, 2010. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Bogotá, 2010.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2013. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em 20 maio 2017.

SNEL, Sindicato Nacional dos Editores de livro. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro: ano base 2015.** 2016. Disponível em: <http://www.snel.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Apresentacao-pesquisa-2015-Imprensa-OK.pdf>. Acesso em 4 jun. 2017.