

# O papel do editor no processo criativo da literatura: Uma abordagem no contexto do mercado editorial português.

Jessica Pandeirada da Silva

**M**

2019



**Jessica Pandeirada da Silva**

**O papel do editor no processo criativo da literatura: Uma  
abordagem no contexto do mercado editorial português.**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias  
Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

setembro de 2019



# O papel do editor no processo criativo da literatura: Uma abordagem no contexto do mercado editorial português.

Jessica Pandeirada da Silva

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino

## Membros do Júri

Professora Doutora Maria Elisa Ramos Morais Cerveira  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professor Doutor Jorge Pedro Sousa  
Universidade Fernando Pessoa

Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Classificação obtida: 18 valores



## Sumário

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Declaração de honra .....                                                 | 8  |
| Resumo .....                                                              | 12 |
| Abstract.....                                                             | 13 |
| Índice de ilustrações .....                                               | 14 |
| Índice de tabelas (ou de quadros) .....                                   | 15 |
| Lista de abreviaturas e siglas .....                                      | 16 |
| Introdução ao tema .....                                                  | 17 |
| 1.Objetivos do projeto .....                                              | 19 |
| 2.Metodologia de investigação .....                                       | 20 |
| 2.1.Polo Epistemológico .....                                             | 21 |
| 2.2.Polo Técnico.....                                                     | 21 |
| 2.3.Polo Teórico .....                                                    | 22 |
| 2.4.Polo Morfológico .....                                                | 22 |
| Revisão de Literatura.....                                                | 24 |
| Capítulo 1 - As problemáticas da indústria do livro.....                  | 24 |
| 1.1. A Literatura: uma indústria de produtos ou experiências?.....        | 24 |
| 1.2.O impacto das novas tecnologias nas editoras .....                    | 30 |
| 1.3.Os livros tradicionais em concorrência com os e-books? .....          | 33 |
| Capítulo 2 - A intervenção do editor no circuito do mercado do livro..... | 42 |
| 2.1.A relação entre editor e autor .....                                  | 44 |
| 2.2.Assimetrias de funções do editor criativo e gestor.....               | 49 |
| 2.3.A relação entre editor e distribuidor.....                            | 50 |
| 2.4.A relação entre editor e leitor .....                                 | 54 |
| Capítulo 3 - Estratégias dos editores no século XXI.....                  | 65 |
| 3.1.As editoras como “negócios híbridos” .....                            | 65 |
| 3.2.A Matriz Ansoff .....                                                 | 68 |
| 3.3.A concentração e a independência da indústria do livro .....          | 70 |
| 3.4.A internacionalização editorial Portuguesa.....                       | 76 |
| 3.4.1.Instituto Camões.....                                               | 82 |
| 3.5.Os incentivos do Estado Português e da União Europeia .....           | 83 |
| 3.6.Regulação do mercado através da Lei do Preço Fixo do livro .....      | 83 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 3.7.O Plano Nacional de Leitura .....                       | 88  |
| Capítulo 4 - Entrevistas a editores Portugueses .....       | 90  |
| 4.1.Interpretação das questões das entrevistas.....         | 91  |
| 4.2.Análise das editoras entrevistadas .....                | 118 |
| Considerações finais .....                                  | 120 |
| Referências bibliográficas .....                            | 123 |
| Anexo 1 - Entrevista aos editores do Bairro dos Livros..... | 130 |
| Anexo 2 - Entrevista aos editores da Flâneur .....          | 137 |
| Anexo 3 - Entrevista ao editor da Lello.....                | 147 |
| Anexo 4 - Entrevista à editora da Alfarroba.....            | 151 |

## **Declaração de honra**

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 14 de setembro de 2019

Jessica Pandeirada da Silva



## **Agradecimentos**

O presente trabalho de investigação académica não teria sido concebido e concretizado sem a presença e colaboração de várias pessoas, entre as quais académicos, colegas, familiares e amigos, aos quais dedico as palavras seguintes.

A definição do tema e a sua pertinência para consequentes períodos académicos não teria sido possível sem a colaboração do Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino, docente na presente instituição e orientador da minha dissertação. Representando o primeiro profissional na área editorial que tive oportunidade de conhecer pessoalmente, foi uma figura fundamental no meu processo de pesquisa e estabelecimento de prioridades académicas. O seu contributo bibliográfico e conhecimento prático do setor desempenharam um papel crucial para o alargamento dos meus contatos editoriais.

Apesar da não formalização do pedido, a Professora Doutora Isabel Morujão desempenhou a função simbólica de coorientadora da minha pesquisa. Num semestre repleto de sugestões literárias (maioritariamente feminina), a personalidade convicta e apaixonada pelas obras clássicas da Literatura Portuguesa despertou em mim a antiga admiração e confiança nos livros. Com um ensino intimista e minucioso, a Professora Isabel foi responsável pela credibilização do trabalho feminino; e de que todas somos secretamente uma Simone de Beauvoir.

A minha história na Faculdade de Letras da Universidade do Porto iniciou-se antes da notícia de que esta iria o meu maior palco de emoções. A Ana Vaz foi a minha mentora na Universidade Júnior, num contato distante e partilhado pela língua inglesa. Surpreendentemente foi minha colega nas aulas de francês, e a amiga que me questionou (pela primeira vez) se não gostaria de estudar no estrangeiro. A Ana é a minha companheira de histórias e de viagens distantes, mesmo através da imaginação.

Agradeço ao mais confiável e leal amigo, Márcio Santos, pela sua interminável paciência durante os momentos mais vulneráveis do meu processo de escrita. Mais uma vez, a língua inglesa foi o pretexto de uma comunicação que permanece há sete anos. Entre aulas, livros, cafés e conversas intrínsecas, sempre demonstraste um interminável respeito pelas minhas paixões e objetivos futuros. Obrigada pela mais sincera amizade.

O meu percurso académico contou com o humor e com a descontração da Cláudia Duarte. Os períodos de maior ansiedade académica eram constantemente acalmados pelos episódios icónicos e impercetíveis (aos demais) proporcionados pela minha companheira de aulas e corredores da FLUP. Obrigada pelas memórias infinitas, o carinho sempre presente e a prova de que a extravagância e a discrição podem ser os melhores amigos.

Um especial agradecimento à Isabelle de Angelis, pela personificação da consciência emocional e racional. Uma amiga sempre disposta a partilhar uma palavra reconfortante ou um abraço amável. A Isabelle foi a primeira pessoa verdadeiramente multicultural que entrou na minha vida. A que me ensinou a ter a classe francesa e a arriscar como uma italiana.

A Sandra Santos é a grande surpresa da minha academia. Uma amiga sossegada, mas sempre atenta e adivinha dos mais profundos sentimentos. Viria a renascer numa poetisa de sucesso, a qual ainda voltarei a agradecer quando concretizar o meu primeiro projeto literário. Obrigada pelo apoio editorial, sempre pronta a encarar novas aventuras.

Agradeço a todos os meus colegas (sem exceção) que se cruzaram comigo nos últimos dois anos no mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas. A partilha de ideias, preocupações e objetivos ao longo das aulas foi a consequência do respeito pelas nossas diferenças e originalidades criativas.

A Eugénia Barroca é a minha amiga de infância e a minha irmã de coração. A distância entre os nossos percursos não restringe o respeito que sentimos pelo entusiasmo dos nossos projetos. A Geninha (como carinhosamente a chamo) ensina-me com convicção de que a ciência pode ser humana, e eu ensino-lhe que as letras são uma indeterminada ciência. Obrigada pelo constante incentivo, amizade e simbolismo entre nós.

Um inédito agradecimento à minha madrinha de batismo, Isabel Martins, pelo olhar distante (mas nunca ausente) da minha evolução académica. Uma amiga de família, com palavras de incentivo e uma força interior que transborda de confiança nos meus sonhos mais íntimos. Muito obrigada pela amizade transparente que partilhamos.

O meu avô Mário Pandeirada é o meu exemplo de quem se aventura por caminhos desconhecidos consegue uma vida rica e plena de significado. A nossa diferença etária nunca foi uma barreira à curiosidade e conselhos vindos de uma experiência prática. Um grande obrigado pela credibilidade que sempre deu às minhas escolhas (pessoais e profissionais). Espero que este trabalho seja o início de muitas aventuras pelo mundo.

A minha avó Suzete Pandeirada é a personificação da criatividade, algo fundamental para que eu desenvolvesse um gosto especial pelas minhas faculdades. É a minha companheira de leituras, é a crítica da minha escrita, e a maior convicta de que uma boa educação origina um futuro colorido. A sua incessante curiosidade é a maior motivação para partilharmos mundos pessoais e aproximados pela força dos anos. Um especial agradecimento pelas sucessivas mensagens de carinho e esperança.

O meu pai, Paulo Silva, sempre me transmitiu a importância de uma boa organização e um sentido perfeccionista para o sucesso dos trabalhos académicos. O resultado estrutural deste trabalho deve-se à dedicação e ao paciente tempo disponibilizado para me ajudar nas tarefas de contínua aprendizagem. Acompanhada por um constante incentivo nos momentos mais críticos da investigação, agradeço pela não desistência da credibilidade do meu tema.

E, por fim (mas não de menor pertinência), agradeço à minha mãe, Graça Pandeirada, pelo apoio e interesse demonstrado pelo meu trabalho, desde a primeira ideia pensada ao dia da defesa da dissertação. Esta foi um dos contextos das nossas conversas, impregnando o meu interesse pela Literatura no seu espírito mais aberto para a aprendizagem. Agradeço pelo ouvir atento e paciente aos meus discursos entusiastas, bem como pelos conselhos sempre sábios e acertados.

A escolha do presente tema deve-se à cultura literária que a minha família me tem vindo a incutir desde criança, com muitas histórias e livrarias nos nossos percursos. Por isso, um muito obrigado.

## Resumo

No panorama cultural da sociedade contemporânea, a Literatura assume-se como uma área criativa de elevado valor social e intelectual. O livro, objeto transacionável de incalculável importância para o desenvolvimento crítico dos leitores, é o principal elemento da indústria editorial, que, face a uma realidade mutável do século XXI, torna-se uma dúvida de sobrevivência dos editores.

A indústria do livro enfrenta várias questões problemáticas relacionadas com a sua estrutura negocial e produtiva, como a inerente forma de a encarar como um produto prioritário na construção de ideias críticas e com base no conhecimento humano. Ou, por sua vez, um elemento transportador para o mundo de experiências literárias. A emergência das novas tecnologias, com principal destaque para os leitores de livros digitais e as novas redes de comunicação virtuais permanecem um dilema, com o qual os editores estão constantemente a aprender como transformá-los numa oportunidade que não coloque em causa a substituição do livro. Num contexto de rápida proliferação de informação, o papel dos livros tradicionais é reinventado e coloca-se numa posição privilegiada de pequenos nichos de leitores.

Neste sentido, a intervenção do editor no mercado do livro é um aspeto a ser constantemente atualizado. Desde o seu papel primordial no Renascimento até à multiplicidade de funções da época atual, o editor relaciona-se com vários *stakeholders* pertencentes ao mercado do livro (desde autores, distribuidores e leitores). Com recurso a estratégias que conjugam a tradição com a inovação, as editoras encaram a nova era como um “negócio híbrido”. A dicotomia entre os grupos editoriais e as editoras independentes faz divergir os seus objetivos, no entanto a sua crescente internacionalização e aderência a políticas públicas oferece uma perspetiva de valorização cultural portuguesa.

O presente estudo inclui o testemunho de quatro profissionais de editoras independentes, de forma a contribuir para o conhecimento empírico da questão.

**Palavras-chave:** Edição, Literatura, Estratégias, Inovação, Tecnologia.

## **Abstract**

In the cultural panorama of contemporary society, literature is a creative area of high social and intellectual value. The book, a tradable object of incalculable importance for the critical development of readers, is the main element of the publishing industry, which, in the face of a changing reality of the 21st century, becomes a survival question for publishers.

The book industry faces a number of problematic issues related to its business and productive structure, such as the inherent way of looking at it as a priority product in building critical ideas based on human knowledge. Or, otherwise, a carrier element to the world of literary experiences. The emergence of new technologies, particularly digital book readers and new virtual communication networks remain a dilemma, with which publishers are constantly learning how to turn them into an opportunity that does not jeopardize book replacement. In a context of rapid proliferation of information, the role of traditional books is reinvented and placed in a privileged position of small niche readers.

In this sense, the publisher's intervention in the book market is an aspect to be constantly updated. From his primary role in the Renaissance to the multitude of functions of the present day, the publisher relates to various stakeholders in the book market (from authors, distributors, and readers). Using strategies that combine tradition with innovation, publishers see the new age as a "hybrid business." The dichotomy between publishing groups and independent publishers diverges their objectives, however their increasing internationalization and adherence to public policies offers a perspective of portuguese cultural valorization.

The present study includes the testimony of four independent publishing professionals, in order to contribute to the empirical knowledge of the issue.

**Keywords:** Publishing, Literature, Strategies, Innovation, Technology.

## **Índice de ilustrações**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Objetivos do projeto .....                    | 20 |
| Figura 2 - Método quadripolar aplicado ao projeto ..... | 23 |
| Figura 3-Modelo de negócio das editoras de livros.....  | 43 |
| Figura 4-A informação no circuito do livro.....         | 64 |
| Figura 5-A estética no circuito do livro.....           | 64 |

## **Índice de tabelas (ou de quadros)**

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1-A Matriz de Ansoff aplicada ao negócio do livro .....                                      | 69  |
| Tabela 2-Programas comunitários no âmbito da Cultura, Educação e Formação .....                     | 86  |
| Tabela 3-Programas comunitários no âmbito das bibliotecas digitais .....                            | 87  |
| Tabela 4-Programas orientados aos países em desenvolvimento (economias emergentes) .....            | 87  |
| Tabela 5- Outras políticas da indústria do livro na Europa e nos países em desenvolvimento<br>..... | 88  |
| Tabela 6 - Editoras contatadas.....                                                                 | 90  |
| Tabela 7 - Editoras entrevistadas.....                                                              | 90  |
| Tabela 8 - Análise das editoras entrevistadas.....                                                  | 118 |

## **Lista de abreviaturas e siglas**

**APEL** – Associação Portuguesa de Editores e Livreiros

**CPLP** – Comunidade de Países de Língua Portuguesa

**IGAC** - Inspeção-Geral das Atividades Culturais

**JN** – Jornal de Notícias

**PNL** - Plano Nacional de Leitura

**PVP** – Preço de Venda ao Público

**TSF** - TSF Rádio Notícias

**UNESCO** – United Nations Educational Scientific and Cultural Organization



## Introdução ao tema

A gestão de negócios de várias áreas das Indústrias Criativas tem despertado a atenção de investigadores científicos, pois é necessário a avaliação da dinâmica entre a produção de bens culturais, e posteriormente a sua divulgação e comercialização. Este conceito, abrangente de variadas vertentes (como por exemplo, a música, o cinema, os *media* da rádio, televisão e imprensa escrita), está num processo de constante mudança e atualização.

Neste sentido, a sociedade que se insere num contexto de globalização e digitalização atravessa um período de adaptação ao seu quotidiano, e as empresas têm efetuado os seus esforços para acompanhar estas mudanças sociais e tecnológicas. Um dos setores dos *media* que mais se tem ressentido na última década na sua transformação enquanto negócio é a indústria livreira, gerida por editores que se deparam com características sociais e culturais que influenciarão de forma intensa o rumo e a sobrevivência do setor. O livro é “um bem cujo principal valor é a propriedade cultural (...)” (Faustino, 2013), e cujo depende da aceitação cultural de um ou mais mercados, bastante influenciados pelo valor da língua e das relações políticas, sociais, culturais e económicas entre vários Estados. A economia de conteúdos é significativamente influenciada pelas forças culturais locais e internacionais, dando origem a um novo conceito denominado por “glocalização”.

Nas editoras de livros (em Portugal) ainda persiste a ideia de que o negócio é vender livros, mas será que o seu conteúdo literário, informacional ou de entretenimento (lazer) não será uma prioridade a avaliar? Os negócios culturais são caracterizados pelo dilema constante entre a sua forma e o seu conteúdo, pelo que por vezes, estes dois aspetos entram em conflito. A (in)tangibilidade e a flexibilidade que a cultura apresenta na sua forma de apresentação e consumo tem-se revelado o grande desafio para os vários profissionais envolvidos na sua conceção e desenvolvimento.

Ainda relativamente ao contexto anteriormente referido, um dos aspetos com os quais os editores mais se deparam é com o surgimento do conceito do livro digital, mais popularizado por *e-book*. A dicotomia entre o livro tradicional e este novo formato coloca os editores numa posição privilegiada (mas também cautelosa) de decisão entre uma escolha ou uma conjugação de produtos na indústria.

O conflito entre a criação literária por parte dos autores e a sua transformação editorial

para a sua futura comercialização é um dilema constante na gestão desta indústria criativa. O negócio da edição divide-se em vários processos que constituem o circuito do livro, surgindo (naturalmente) situações de decisão conflituosas entre o editor e os vários responsáveis pela criação e colocação do produto no mercado (como é o caso ao autor, numa fase inicial; e o retalhista, num contato mais direto com os leitores).

Para que as editoras identifiquem os principais desafios do setor, e posteriormente os transformem em oportunidades estratégicas de desenvolvimento e inovação é necessária uma ação prática de políticas públicas que sustentem o setor. Qual a intervenção do Estado Português e da União Europeia como cooperação na indústria editorial nacional?

Por isso, é necessária uma constante atualização e especificação das principais funções da figura do editor, para uma melhor adaptação ao mercado laboral, quer numa perspetiva nacional e/ou local, quer num âmbito mais alargado do negócio, caso este se estenda internacionalmente.

## 1. Objetivos do projeto

A presente dissertação, intitulada de *O papel do editor no processo criativo da Literatura* tem como objetivo geral contribuir, num contexto académico, para a divulgação de novas conclusões científicas relativas ao funcionamento e dinâmica do mercado editorial (literário).

Neste sentido, a especificação da área de edição ao campo da Literatura (de género ficção ou não-ficção) pretende interligar-se com outras vertentes fundamentais na definição do conceito de Indústrias Criativas, de modo a que este pilar da cultura seja entendido como uma área de negócio com as suas especificidades. Para que haja um aprofundamento dos conhecimentos da dinâmica das editoras, é muito importante a abordagem a várias áreas de teor empresarial, nomeadamente conteúdos relacionados com a gestão, *marketing*, comunicação e literatura, em que todos se munam de esforços para uma integração completa dos conteúdos científicos relacionados com a indústria editorial em Portugal.

Relativamente aos objetivos específicos da investigação, o presente trabalho pretende procurar e definir o papel do editor de livros num contexto profissional de mudança. Pretende-se compreender a evolução histórica e social da sua influência no mercado editorial, bem como a identificação de futuros desafios que proponham uma maior capacidade de adaptação. A investigação tem como ideia central a perspetiva de ação num mercado prático da edição (neste caso, o mercado Português) sob o ponto de vista e experiência do editor, durante as várias fases que um livro percorre desde que é aceite pela editora até ao momento da sua comercialização no mercado.

Deste modo, a investigação pretende ser inovadora pela sua diferente abordagem científica, em que o objetivo principal não é uma análise e descrição do estado do mercado editorial em Portugal em valores estatísticos; nem a opinião dos leitores em relação às suas aspirações e desejos como consumidores de livros. O editor é a figura central, na qual variadas ações e áreas (em que a multidisciplinariedade é bastante demarcada) se cruzam e compõem um mercado bastante complexo e com muitos desafios estratégicos. Através desta linha de pensamento, a dissertação intende uma mais definida compreensão do papel do

editor de livros, bem como a identificação de diversas sugestões para dar continuidade à profissão no mercado atual e futuro.



*Figura 1- Objetivos do projeto*

## 2. Metodologia de investigação

Face ao setor bastante abrangente nas áreas das Indústrias Criativas, a indústria editorial assume um lugar de destaque, estando a Literatura (entre outras) como responsável pelo desenvolvimento cultural e criativo em Portugal.

Quer no domínio literário, quer no domínio cultural, o conceito de “humanismo” está intrínseco, para além da denominação de “ciências sociais”. É precisamente neste conceito que se começa a questionar qual a metodologia mais indicada para se conduzir a um processo

trabalhoso de investigação, de forma a se chegar a conclusões credíveis e suscetíveis de utilização por parte da comunidade académica.

A proposta de metodologia mais adequada para corresponder às expectativas da investigação é o **método quadripolar**, o qual organiza a informação recolhida de acordo com os objetivos propostos pelo sujeito investigador. A verdadeira inovação deste método é a sua divisão organizativa em quatro polos principais, entre os quais não existe uma ordem específica a seguir no processo de investigação: o epistemológico, o técnico, o teórico, e por fim, o morfológico. O seu sucessivo entrelaçamento e consequente circularidade de informação conduz a um cruzamento de ideias para a obtenção de conclusões complexas e suscetíveis de mutação e desenvolvimento ao longo de investigações seguintes.

## **2.1. Polo Epistemológico**

Embora não haja, por parte dos criadores do método quadripolar, nenhuma informação que exija o cumprimento de uma certa ordem dos polos, esta pode ser considerada a primeira fase do período de investigação. O polo epistemológico define-se como o que “exerce uma função de vigilância crítica” (De Bruyne; Herman; De Shoutheete, 1974) em relação ao investigador e ao tema da investigação. Depois do esclarecimento do perfil do investigador, é fundamental que haja um estabelecimento da máxima objetivação possível, quer do objeto científico, quer da seguida explicação das problemáticas de pesquisa.

## **2.2. Polo Técnico**

Após o delineamento dos principais aspetos epistemológicos a ter em conta para a iniciação num processo de pesquisa científica, o investigador depara-se com a realidade à sua volta, a qual será objeto de estudo. Sendo assim, é necessário estabelecer um conjunto de técnicas que pretendem organizar o processo de recolha da informação, de modo a obter o maior volume de dados úteis possíveis.

Consideram-se, assim, vários métodos que permitirão elaborar uma investigação sobre o

tema de interesse:

- Revisão de Literatura - método para a obtenção (de entre várias fontes de informação) de teorias escritas por outros autores sobre a indústria editorial e criativa. A recolha tem como base uma bibliografia composta por livros técnico-científicos, artigos científicos, dissertações/teses académicas e dados estatísticos.
- Entrevistas a editores de livros – método empírico de recolha de informação credível e distintiva. Com o principal objetivo da descoberta inovadora das principais problemáticas e desafios estratégicos para os editores Portugueses.

### **2.3.Polo Teórico**

O terceiro polo do método quadripolar é o teórico, que estabelece uma relação intrínseca com o polo técnico. É no presente polo que nos serviremos da informação recolhida para a construção do nosso objeto de estudo ou problemática a resolver.

Para que isto aconteça, o polo teórico faz um cruzamento das informações recolhidas no polo técnico, o que origina um texto reflexivo das teorias e opiniões de outros autores/investigadores/profissionais. Através da análise das relações entre os diversos conteúdos, o tema/problema tem que ser totalmente evidente, formulando uma série de hipóteses.

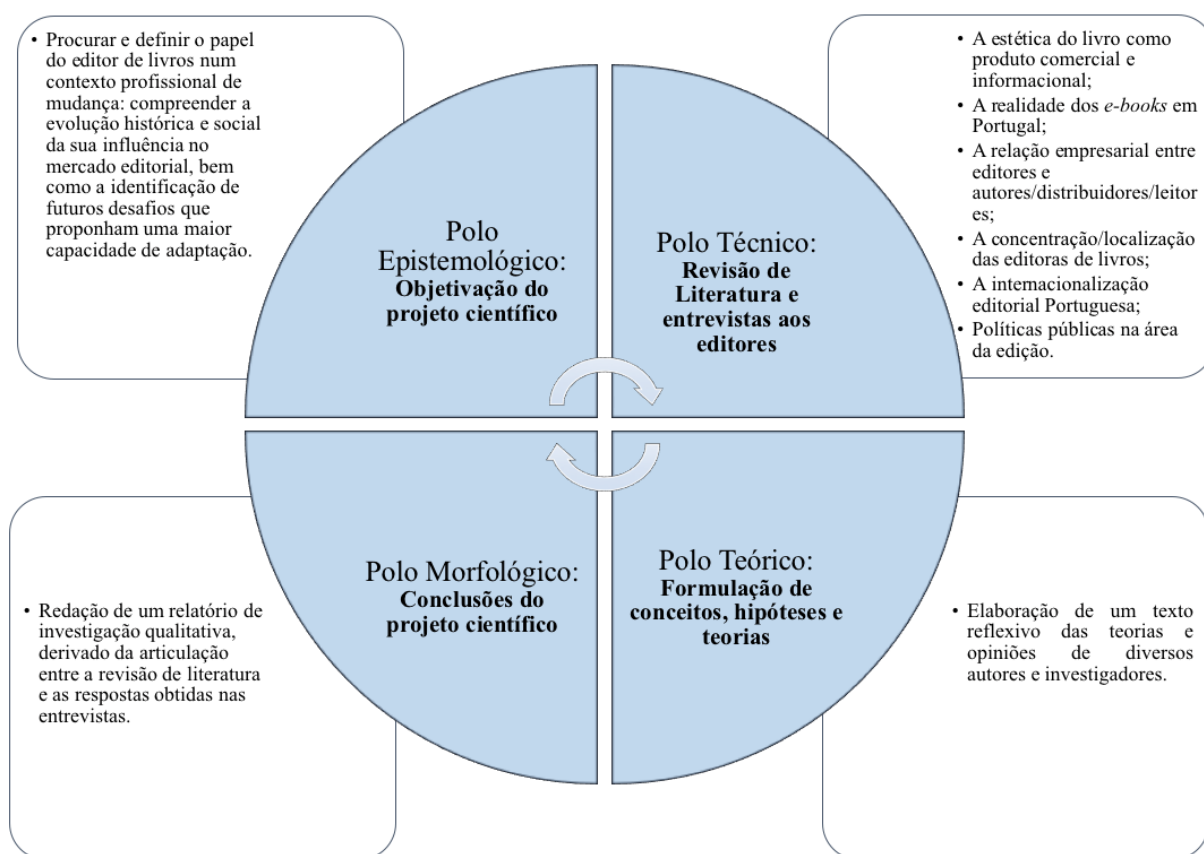
Esta informação, de foro qualitativo, irá complementar as estatísticas relativas ao setor da indústria editorial (Martins; Theophilo, 2009). Com tudo isto, o presente polo pretende a “formulação de conceitos, hipóteses e teorias (...) e subsequente verificação ou refutação do “contexto teórico” elaborado (...)” (Silva; Ribeiro, 2002).

### **2.4.Polo Morfológico**

O último polo pertencente ao método quadripolar é o morfológico, sendo este a objetivação do problema encontrado, de forma a concluir a investigação com informações credíveis e dados comprovados. Deste modo, o que se pretende é encontrar uma relação real

entre as teorias já existentes e a verificação num espaço e tempo atual, circunscrevendo-se ao espaço geográfico nacional.

O polo morfológico é a consequência dos resultados obtidos, ou seja, uma “redação de um relatório de investigação qualitativa” (Lessard-Hébert; Goyette; Boutin, 1994), onde estes são finalmente revelados e entendidos como a informação final fundamental para a novidade da investigação. Este último polo conclusivo é um relatório que contém as informações que futuramente poderão ser utilizadas para fins académicos e investigativos na área das indústrias criativas, nomeadamente na compreensão e melhoramento da indústria editorial em Portugal.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 - Método quadripolar aplicado ao projeto

# Revisão de Literatura

## Capítulo 1 - As problemáticas da indústria do livro

### 1.1. A Literatura: uma indústria de produtos ou experiências?

A Literatura é uma arte que se define por “um conjunto de produções literárias de um país ou de uma época (...)” (in *Dicionário da Língua Portuguesa*; Torrinha, Francisco), sendo esta indústria de foro intelectual considerada uma importante parte integrante das indústrias criativas. A sua principal forma de expressão tem sido através do livro, que conjuga o seu conteúdo info-comunicativo a um produto de valor economicamente comercializável.

Assim sendo, para que a informação intangível se converta num objeto de utilização tangível por parte de um conjunto de consumidores interessados num certo assunto (de forma fiável e com informação de confiança) a ação do editor - “aquele que publica a obra de um autor” (in *Dicionário da Língua Portuguesa*; Torrinha, Francisco) é fundamental no processo de criação e transformação de um produto que pretende contribuir para o desenvolvimento cultural do indivíduo.

No entanto, o profissional de edição depara-se com uma problemática que, ao ser analisada e ponderada, irá condicionar toda a sua ação desde o momento em que recebe o manuscrito (ou documento digital) de um autor até ao momento em que o livro chega diretamente ao consumidor (o qual, para efeitos de maior contextualização, se denomina de leitor). O livro, o principal objeto da indústria editorial terá que ser encarado como um produto produzido para fins transacionáveis ou terá diferentes funções e/ou significados experienciais para o leitor? Apenas a partir de uma conclusão é que todos os membros envolvidos no processo criativo da Literatura poderão agir em conformidade com as características da indústria editorial atual, de forma a conquistarem um mercado estável e com boas perspetivas de futuro.

Desde os primórdios da história da impressão que o livro significou mais do que um simples objeto transacionável, pois adquire um valor informacional que simultaneamente se conjuga com o valor artístico (ou seja, um objeto que, pelas suas características, era entendido como uma obra de arte). A interpretação do livro como objeto de arte poderá ser analisada



pela sua constituição formal, ou seja, por todos os elementos físicos que o ornamentam (tais como ilustrações ou pinturas artísticas), mas também pelos elementos paratextuais (que tipologicamente contribuem para a organização textual do livro). Segundo Banou (2017), “the book has to be desirable, apart from being readable<sup>1</sup>”, razão pela qual se formam um conjunto de argumentos que justificam a existência de uma dupla função do livro: a função informativa ou intelectual e a função artística ou cultural. Ambas conjuntamente fundem-se numa perspetiva atual, mas baseada em factos históricos, e que legitimam o livro como um objeto experiencial, apoiado em várias teorias interdisciplinares.

Deste modo, é importante começar o estudo sobre o livro como um produto de experiências tendo em conta o seu valor artístico (quer seja no formato físico, quer digital), pois este tem sido uma estratégia crucial para os editores durante as fases de desenvolvimento do produto, *marketing* e promoção junto dos leitores. Para além disto, uma imagem estética apresentável de um livro também se tem revelado benéfica para a criação e manutenção de uma “imagem de marca” do próprio editor, permitindo um maior e mais fácil reconhecimento do seu trabalho como alguém diferenciador na conceção do produto (Banou, 2017).

Segundo a afirmação da autoria de Banou (2017), “the book has always been bought because it has been both useful and desirable, expected and surprisingly unexpected, applying to what the readers, consciously or not, waited and proclaiming as a valuable and viable object<sup>2</sup>.” Estas palavras definem a nova conceção que os editores têm vindo a adotar (após se depararem com uma problemática a seguir a ser enunciada – o formato do produto – neste caso, a permanência do livro tradicional (em papel) ou a mudança de paradigma para uma visão empresarial mais contemporânea (a chegada do *e-book*, livro digital).

A perceção do livro como uma experiência revela-se como uma consequência da cadeia de valor de produção do referido produto, pois os vários intervenientes (dos quais, o autor, o editor, o distribuidor e o leitor) analisam as vantagens da transformação do livro em algo mais simbólico e com uma significação única para o consumidor (sendo este o último e principal agente de satisfação por parte dos restantes profissionais).

---

<sup>1</sup> Tradução própria e livre da citação: “o livro deve ser desejável, além de legível”.

<sup>2</sup> Tradução própria e livre da citação: “o livro sempre foi comprado pela sua utilidade e por ser desejável, expectável e surpreendentemente inesperado, aplicando-se ao que os leitores, conscientemente ou não, esperavam e proclamavam como um objeto valioso e viável”.

Na história da indústria editorial sempre se privilegiou o livro como um meio de comunicação de exceção, mas sem esquecer o seu caráter visual como um ponto forte nas estratégias de promoção (“In the marketplace aesthetics is a component of consumer choice, not a distinctive feature of producer identity. (...) Aesthetics in the creative industries should be seen as a component not of critical philosophy but of social learning<sup>3</sup>” (Hartley, 2012, p. 3)). Assim sendo, a construção da estética do livro como um dos elementos constituintes da sua identidade terá de ser avaliada e decidida de acordo com certas atitudes, valores e comportamentos sociais (diferindo no espaço e no tempo, considerando as mudanças sucessivas das novas tecnologias).

É fundamental entender que o livro (desde a sua origem – a criação da máquina de impressão tipográfica inventada pelo alemão Johann Gutenberg) tem sido um importante meio de transmissão da informação, principalmente na difusão de ideias, que nos inícios do século XV não se faziam através de outro meio a não ser escrito. Neste sentido, a sua função de “democratizar” os vários domínios do conhecimento, ou seja, facilitar o acesso por parte de diferentes públicos-alvo de emergentes informações, também se poderá afirmar que houve um surgimento da apreciação do gosto pela sensibilidade artística e/ou criativa do livro.

O livro conseguiu criar novas vantagens para o leitor, principalmente relativamente à liberdade individual que lhe permitiu: a possibilidade de ler em variados espaços, quando pretendesse, com que regularidade e ritmo, para além da liberdade de escolha de temas abordados. Estas características fazem com que a invenção do livro começasse, desde os seus primórdios, a influenciar a experiência de leitura e, consequentemente, potenciar o surgimento de novos hábitos de leitura e de uma futura sociedade de consumo. (Banou, 2017).

Neste sentido, reportando novamente para a questão das ilustrações e outras decorações físicas que o objeto pode incluir na sua composição criativa, é bastante pertinente salientar os aspetos que os editores têm em atenção no momento de conceção do produto. Numa perspetiva histórica, nas primeiras décadas da existência da impressão, as pinturas elaboradas à mão ou a arte da xilografia (gravuras em relevo na madeira) eram técnicas

---

<sup>3</sup> Tradução própria e livre da citação: “No mercado, a estética é um componente de escolha do consumidor, não uma característica distintiva da identidade do produtor. (...) A estética nas indústrias criativas deve ser entendida como um componente não da filosofia crítica, mas da aprendizagem social”.

utilizadas para transformar o livro num símbolo de luxo e prestígio por parte do seu utilizador. Este conceito de personalização da estética do livro veio a ser desenvolvido e recuperado ao longo dos tempos, precisamente pelo seu valor experiencial e não apenas funcional. Normalmente estes eram adquiridos por estudantes, homens nobres, homens eclesiásticos ou com uma posição político-social (Baldacchini, 2004). Sendo assim, os editores começaram a aperceber-se dos valores, necessidades, desejos, expectativas e conceitos artísticos que os livros suscitam seus leitores (através do seu formato físico).

Os elementos não-textuais têm uma função explicativa da própria história, auxiliando o leitor no seu raciocínio durante a atividade de leitura, para além de se considerarem como uma expressão de arte que reflete uma tendência cultural do tempo representado. Deste modo, a sua função mais pragmática perante o leitor também se estende para uma função estética-criativa, em que o livro introduz uma série de elementos originais de promoção de artistas que colaboram com as atividades editoriais da empresa. Esta dupla funcionalidade do livro torna-o não apenas um produto informacional, mas também num objeto que permite ao leitor uma experiência mais alargada do conceito de cultura e de entretenimento pessoal.

Mas quais são os parâmetros que influenciam, definem e têm desenvolvido fortemente a ideia de identidade artística do livro? Esta questão varia de acordo com as inovações tecnológicas, com as diferentes tendências políticas e económicas, bem como o *marketing* editorial, o estado criativo da arte e comportamento do consumidor. No entanto, há alguns fatores que os editores têm em conta para uma decisão mais ponderada acerca da estrutura de cada livro (a enunciar os seguintes):

- A estrutura tradicional do manuscrito durante os primeiros anos de edições;
- A estrutura tipográfica de textos específicos (por exemplo, a estrutura pouco flexível de textos religiosos);
- Características artísticas do período a representar esteticamente;
- Sugestões do próprio editor em colaboração com o autor da obra;
- Necessidades e desejos dos leitores (os já existentes e futuros potenciais);
- Informação recebida por *feedback* dos consumidores (envolvimento emocional dos leitores – um tópico a ser explorado mais detalhadamente no capítulo dois);
- Tendências e orientação do mercado editorial.

Deste modo, o editor interessa-se por estas questões (regularmente intituladas como materialistas e superficiais – do ponto de vista de elevação cultural), pois revelar-se-ão fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio. O principal objetivo do editor é a concretização dos desejos dos consumidores, atingindo para isso uma satisfação total das suas necessidades intelectuais (e de gosto literário). A combinação entre o texto, imagens e outros adornos que transformam o livro num produto de cariz informacional e estético pretende agrupar dois conceitos (Banou, 2016): a preservação do “**expectável**”, ou seja, o editor deve manter uma tradição iconográfica, a qual já tem sido usada anteriormente com sucesso; e aposta na “**inovação**” de produto, em que o editor se expõe a um risco empresarial maior através de novos visuais para os livros, em combinação com elementos digitais (este ponto será aprofundado no terceiro capítulo da investigação, o qual abordará uma estratégia de negócio híbrido).

As decorações e ilustrações são um meio de promoção e *marketing* para os editores porque interferem diretamente nas escolhas do consumidor (no ato de venda e compra) através da configuração de imagens e título. Uma das afirmações que se coloca em concordância com este facto foi proferida por Juergen Boos, durante a *Frankfurt Book Fair* (Anderson, 2016): “(...) in today’s visually dominated world, illustration and design are of increasing value and particular importance in the process of creating beautiful books<sup>4</sup>.” No entanto, o envolvimento emocional com o leitor (o qual também será brevemente abordado durante o segundo capítulo) é mais conveniente quando é feito com a interferência das novas tecnologias.

A tradição e a inovação poderão ser uma “chave” fundamental para desmistificar o papel do livro nas sociedades atuais. A atenção do editor está centrada quer no leitor, quer no mercado, pois este último será responsável pela criação de uma imagem de marca, que consequentemente se refletirá no seu nível de sucesso, tal como afirma Hartley (2012) na seguinte consideração: “the determination of taste has shifted from producer status to consumer choice ...ironically, markets decide<sup>5</sup>”.

O referido profissional terá que se aperceber da sua posição flexível e ajustável aos

---

<sup>4</sup> Tradução própria e livre da citação: “(...) no mundo atualmente dominado pelo visual, a ilustração e o *design* têm um valor crescente e uma importância particular no processo de criação de livros bonitos.”

<sup>5</sup> Tradução própria e livre da citação: “a determinação de preferências tem mudado da posição do produtor para a escolha do consumidor ... ironicamente, os mercados decidem”.

diferentes públicos, espaços e tempos em que atua. Esta “consciência” do ambiente em que trabalha é fundamental para enfrentar alguns desafios que se colocam em destaque no atual século, mas que, se forem adaptados poderão tornar-se como estratégias de sucesso. Entre elas podem-se identificar a crescente competitividade entre editoras, a convergência de meios de comunicação, as redes sociais, a auto publicação, o livre acesso de obras consideradas como clássicos da Literatura, e as crescentes comunidades de leitores.

O editor manterá estratégias que já foram previamente testadas pelos consumidores, mas também é responsável pela criação ou (recriação) de outras tendências. A estética assumirá sempre uma posição determinante, pois independentemente do formato do livro (em papel ou digital), esta garante o sucesso de uma melhor experiência de leitura para o leitor: “the aesthetics of the device have a subconscious effect on the reading experience<sup>6</sup>” (McWilliam, 2013).

Esta problemática em relação ao papel que a estética poderá desempenhar na via profissionalizante do editor é mais facilmente entendida se o pensamento estratégico residir na satisfação do consumidor. Este, através de um processo de envolvimento emocional, é mais eficazmente persuadido se o livro contiver elementos que lhe permitam uma maior participação na conceção do produto (através de serviços personalizados de edição - quer em relação à forma, quer no seu conteúdo).

No seguimento das ideias apresentadas, o editor sempre se assumiu como um profissional do negócio do livro com um conjunto de responsabilidades empresariais. Este tem a capacidade de integrar várias áreas participantes na gestão de uma empresa (a nível económico, humano, social, simbólico e estético) para a participação na criação de um produto final: o livro. Apesar de nos primeiros anos de função se multiplicar por outras funções no ciclo do mercado do livro (como é o caso de ser impressor ou livreiro), na atualidade do século XXI este está mais envolvido nas questões de desenvolvimento do produto (e na sua criação estética), que se demonstrarão fundamentais para a promoção de estratégias de marketing (Banou, 2017).

Sendo assim, uma das questões conclusivas em relação à estética do livro é o seu valor capital, ou seja, de que forma é que esta valorização na sua conceção como produto se revela

---

<sup>6</sup> Tradução própria e livre da citação: “a estética do dispositivo tem um efeito subconsciente na experiência de leitura”.

um fator importante na aquisição de mérito comercial. O seu valor comercial pode ser enaltecido pelo capital intelectual (valor da qualidade textual ou paratextual – textos adicionais propositadamente escritos por profissionais da Literatura e selecionados pelo editor), mas também pelo seu capital estético (no qual o leitor tem uma participação cada vez mais ativa – como será analisado no capítulo dois desta dissertação). (Banou, 2017).

## **1.2. O impacto das novas tecnologias nas editoras**

Uma das questões mais problemáticas para os editores do século XXI está precisamente relacionada com a invenção e desenvolvimento de vários processos tecnológicos ao serviço da produção, distribuição e comunicação de livros. A tecnologia é um elemento que, historicamente, tem vindo a alterar sucessivamente a cadeia de valor do livro, pelo que deverá ser analisada como algo iniciado desde a própria invenção da impressão, até aos dias de hoje, com funções diversificadas.

Assim sendo, a indústria editorial, inserida num contexto de indústrias culturais e criativas, tem sofrido constantes mudanças que têm vindo a acompanhar a evolução cultural, social, financeira, política e tecnológica das suas respetivas sociedades. O processo criativo simples de edição de um livro (um manuscrito escrito por um autor, a sua leitura e consequente aprovação por um editor especializado, as respetivas alterações de forma/conteúdo, a parceria com vários distribuidores, e finalmente, a venda disponibilizada ao cliente) tem vindo a mudar (de acordo com uma perspetiva histórica e estudos indicativos).

Deste modo, quais são os aspetos que mais têm sido influenciados pela emergência das tecnologias mais recentes? O editor tem vindo a adaptar os seus métodos de obtenção de informação, pois esta é a base para um conhecimento verídico e de posterior utilização profissional. Segundo Banou (2017), o editor recorre a um conjunto de critérios para a tomada de decisões importantes nas editoras, como quais os autores e os livros a serem aceites para uma posterior publicação, bem como em relação a promoções de vendas junto dos seus distribuidores. As referidas decisões têm que ser baseadas em informações recolhidas, selecionadas e analisadas, de forma a construir uma base de dados onde reúna os principais *stakeholders* (aplicando a este caso em particular, intervenientes participantes e

interessados na participação no circuito do mercado do livro). Estes podem ser considerados os seguintes: autores, agentes literários, outros editores, livreiros, consumidores, críticos literários, *book bloggers* (novo conceito de *bloggers*, que se dedica à realização de peças de opinião sobre livros) e clubes literários existentes. Neste âmbito, as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm desempenhado um papel fundamental para a reunião e organização de bases de dados eficazes e de rápido acesso, para que o editor tenha a possibilidade de pesquisar os intervenientes ideais para um novo projeto, bem como outros conteúdos criados por diversas empresas (como inquéritos, entrevistas, dados estatísticos, investigações na área editorial, entre outras...).

A tecnologia pode representar uma vantagem estratégica para o mercado tradicional do livro. O *Social Media Marketing* (através de plataformas como o *Facebook*, o *Linkdin*, o *Youtube*, o *Twitter*, e outros blogues) consegue uma comunicação mais direta entre os autores, as editoras e os leitores, o que pode provocar um maior interesse no(s) público(s) – alvo ou potenciar novos clientes. Neste sentido, a Internet pode potencializar o consumo de livros físicos, ao incentivar uma visita à livraria (através de, por exemplo, a organização de eventos culturais). No fundo, as tecnologias podem gerar novos formatos e hábitos de leitura, mas também reafirmar a identidade do livro físico. Em termos de competitividade, as editoras sentem uma forte concorrência entre si. Segundo Manuel Pimentel (2007) a dimensão destas não influencia diretamente o seu poder de influência, visto que se podem verificar situações de disputa direta. Sendo assim, uma das estratégias utilizadas pelas editoras para obterem uma igualdade de oportunidades no mercado é apostar nas novas tecnologias como formas de comunicação, bem como do próprio produto em si (desde o mencionado *e-book* até ao *audiobook* – este muito mais antigo e frequentemente utilizado para a Literatura Infantil).

O grande impulsionador da venda *online* de livros tem sido a *Amazon*, que divulgou (através do seu *site* - 2011) que a venda de livros clássicos (os que já se encontram sob o denominado “domínio público”) representa mais de 50% das suas vendas totais. Neste seguimento, houve vários projetos que se mostraram interessados no aumento da divulgação, e consequente consumo da Literatura, como o *Gutenberg Project* (1971). Este pretendeu digitalizar mais de 30 mil livros para que estes pudessem ser descarregados gratuitamente pelos utilizadores.

Desde a última década do presente século (de 2010 até ao ano atual) é bastante frequente a afirmação “o livro está morto” em várias manchetes da comunicação social, aliada a um conceito de senso comum. Isto deve-se ao facto do rápido avanço e desenvolvimento das novas tecnologias ter um impacto económico, financeiro, social, e cultural na vida quotidiana de vários grupos populacionais. No entanto, a seguinte questão pode desencadear uma discussão subjetiva: as pessoas ainda têm o hábito de ler? E em que formato o preferem? As respostas para esta constante dúvida entre os editores podem ser eficazmente resolvidas através de vários testemunhos de profissionais estudiosos da área editorial, nomeadamente através de informações estatísticas/quantitativas.

Neste sentido, Lisa Lucas (diretora executiva da *National Book Foundation*, 2017) defende a permanência do livro como objeto físico e de utilidade insubstituível para uma mais completa e essencial formação educativa da sociedade americana, alegando que o “*storytelling is fundamental to human beings. It is how we explore and make sense of this world and understand one another. (...) Books absorb us and (...) literature strengthens our imagination. (...) Each day, there are more books being published that speak to every kind of person, from every kind of place. And I believe readers can be built (...).*”<sup>7</sup> Esta confiança demonstrada pelos editores tem como base um conhecimento científico da realidade da sua sociedade. A título de exemplo, os Estados Unidos da América, pela sua dimensão económica e demográfica representam um pilar fundamental nos estudos editoriais – segundo os resultados obtidos pelo *Pew Research Center* (2017), 24% dos americanos não tinham lido nenhum livro durante esse mesmo ano. Ou seja, os restantes 76% leram, pelo menos, um livro, colocando em evidência um maior número de interessados pela Literatura.

De facto, Lisa Lucas demonstra a sua convicção no futuro da indústria editorial, e também livreira. Também partilhando a mesma opinião, Epstein (2011), em modo de confrontação, afirma que “os *e-books* nos privam do prazer de ir a uma livraria ver as novidades editoriais”.

O aumento do número de leitores nos Estados Unidos da América refletiu-se na crescente recuperação e sucesso das editoras/livrarias independentes (as quais terão uma mais

---

<sup>7</sup> Tradução própria e livre da citação: “contar histórias é fundamental para os seres humanos. É assim que exploramos e entendemos o mundo e nos entendemos (...). Os livros absorvem-nos e (...) a literatura fortalece a nossa imaginação. (...) A cada dia são publicados mais livros que falam com todas as pessoas, de várias proveniências. E acredito que os leitores podem ser construídos (...)”.

Citação inserida num contexto noticioso da revista americana *Time*, datada de 7 de fevereiro de 2019, e presente na seguinte hiperligação: <http://time.com/5520570/books-are-not-dead/>.



pormenorizada atenção neste trabalho, adequando a casos práticos Portugêses). Assim sendo, a entidade de renome internacional, *American Booksellers Association* (2018) afirma que, apesar do domínio das livrarias a retalho (com uma grande quantidade de livros e variedade de títulos literários), após uma década de declínio as livrarias tradicionais (atualmente denominadas de independentes, devido ao seu carácter não-agregativo), revelam um aumento substancial em todo o país. O aumento verificou-se após nove anos consecutivos, o qual acompanhou uma subida na venda de livros físicos desde 2013. O ano de 2018 teve um aumento de vendas de 5% face a 2017.

Se o mercado editorial tem vindo a sofrer mudanças ao nível dos locais de venda dos livros, uma questão pertinente que se coloca relaciona-se com o futuro dos livros tradicionais e dos *e-books* (pressupondo a nível estatístico como produtos rivais e substituíveis um pelo outro), pois o carácter tangível ou intangível influencia o momento de decisão de compra do consumidor. Ainda no mercado americano como referência internacional, e segundo dados fornecidos pela *Association of American Publishers* (2018)<sup>8</sup>, a popularidade dos *e-books* encontra-se estagnada, enquanto que as vendas de livros físicos vivem um período de auge. O volume de vendas dos *e-books* desceu 3.9% em 2018 face ao ano anterior, 2017, pelo que o crescente interesse pelos livros no formato tradicional verificou-se numa subida de 6,2% nos livros de capa maleável, enquanto que os livros de capa dura cresceram também numa ordem de 2.2%. De facto, os lucros gerados pelos dois formatos justificam o seu grande fosso diferencial: durante os primeiros nove meses de 2018 os livros tradicionais somaram uma receita de 4 biliões de dólares (americanos), enquanto que os livros digitais apenas geraram 770.9 milhões de dólares.

### **1.3. Os livros tradicionais em concorrência com os e-books?**

A indústria do livro é totalmente dependente do número de leitores, pois a alfabetização é um fator que influencia diretamente os hábitos de leitura de uma sociedade. Por isso mesmo, desde a revolução da impressão impulsionada por Gutenberg até aos dias de hoje,

---

<sup>8</sup> Informação estatística inserida no *site* oficial da referida associação americana, datada de 28 de outubro de 2018, e presente na seguinte hiperligação: <https://newsroom.publishers.org/trade-book-publisher-revenues-up-44-for-first-three-quarters-of-2018/>.

este mercado tem-se revelado crescente (embora com algumas quebras devido à crise económica).

No entanto, e ao contrário do que por vezes a Comunicação Social alega, o conceito do livro físico não está a desaparecer. Se for efetuada uma análise temporal histórica o livro físico desempenhou durante muito tempo um elemento fundamental para a criação de uma “rede social” entre académicos, pois este era o único meio de transmissão e partilha de informação numa era em que a difusão do conhecimento como valor experiencial era limitado. Como já foi citado anteriormente, o livro (nomeadamente com traços distintivos de luxo) veio a tornar-se um objeto cómodo de informação/entretenimento, bem como uma possível “peça de arte” para o leitor, constituindo assim os constituintes essenciais para a formação de uma experiência positiva de leitura. Na atualidade, um vasto segmento da sociedade tem a capacidade de participar em atividades culturais, como é o caso da leitura e da escrita (devido aos crescentes níveis de educação).

O livro, no seu formato físico, tem sido editado com um maior número de títulos literários, embora cada um deles com tiragens menores. Autores como Robert Darnton (2009) defendem que os livros tradicionais (em formato de papel) continuam a ter variadas vantagens, como o facto serem facilmente portáteis, para além da sua inquestionável durabilidade ao longo do tempo. Neste sentido, é importante salientar alguns aspetos que poderão transformar a ideia da existência do livro tradicional como algo completamente explorado num conceito marcado pela (re)novação e surpresa.

O editor do século XXI apresenta uma “personalidade revivalista”, no sentido em que tenciona recuperar tendências bem-sucedidas no passado para uma aplicação atual e futura no mercado do livro. A título de exemplo, os livros físicos que surgiram na época do Renascimento (com o valor estético decorativo, já explicitado no subcapítulo anterior) são relembrados com uma nostalgia simbólica, bastante apreciada entre os leitores. A reedição de clássicos da Literatura (que já se encontram no domínio público) com uma linguagem/tradução mais adequada à época contemporânea, bem como a reinvenção da sua função estética (de forma a imitarem o conceito de “livro de luxo”) é uma tendência que os editores têm cada vez mais em consideração.

O *storytelling* também se manifesta como um importante trunfo para o mundo da edição, pois permite que o cliente (quer seja o consumidor final ou não) participe na conceção do

seu livro. Este está disposto a contribuir financeiramente para a obtenção de um serviço extra de edição: o seu poder de escolha dos materiais/das ilustrações/da decoração utilizados para a sua impressão, bem como as suas indicações sobre o conteúdo a ser inserido no livro físico (frequentemente associado a uma função de construção de um livro de memórias familiares ou uma edição de colecionador) (Tagholm, 2015).

As editoras, ao adotarem estratégias de personalização e de *storytelling* estarão não apenas a revitalizar o livro tradicional, como também ganham a oportunidade de prever alguns conceitos culturais dos seus leitores, como hábitos de leitura e gostos pessoais literários (de forma a estudar as características do público-alvo). Para além disto, numa perspetiva de *win-win* (uma estratégia em que há dois beneficiários – neste caso específico, os editores e os leitores), os consumidores ganham uma maior satisfação pelo serviço prestado e pelo produto adquirido (associado usualmente a uma sensação de unicidade e prestígio cultural, pelo valor irrepetível e inimitável que adquirem).

Uma das tendências literárias que se afirma na atualidade é o livro de bolso ou de pequeno tamanho. Tal como explicado anteriormente, esta tipografia usada pelos editores não é recente, pois a distribuição de contos, pequenos livros representativos das vidas dos santos e almanaques era bastante comum nos primeiros anos da impressão. No passado tinham uma função de incentivo à leitura (ao aliar ilustrações de carácter explicativo); os populares começaram a aceder a informação religiosa, cultural e social para fins educativos. Para além destas características, a qualidade do papel era bastante mais económica e tinha a vantagem de permitir uma leitura rápida e menos profunda (no sentido da capacidade de interpretação literária). O perfil do leitor desta época assemelha-se, de certo modo, ao consumidor contemporâneo, no sentido em que este apresenta um comportamento de interesse prolongado em adquirir os vários números que compõem a coleção (quer pelo ser valor estético, quer de conteúdo).

Se os estudos recuarem ao século XIX, é indispensável referir o editor francês Louis Hachette, que viveu numa época marcada por uma “revolução de leitura”. Este criou sete séries especiais para serem comercializadas nas estações de comboios, de forma a conseguir atingir o máximo de população possível, independentemente da sua condição social. Este período histórico foi um marco importante da história da edição, pois houve o surgimento de variados grupos de leitura, os quais encorajavam as mulheres e as classes sociais menos

abastadas a entrarem num mundo de intelectuais e capacidade crítica (Lyons, 2008). Foi durante estes anos que também começaram a aparecer maiores sociedades de leitores e mais subscrições em bibliotecas, fazendo que o livro se tornasse num bem mais barato, e por isso, mais acessível a um maior número de pessoas.

Sendo assim, as editoras do século XXI continuam a apostar no conceito de livro de bolso, numa tentativa de encorajar os “não-leitores” a iniciarem uma nova atividade informacional e lúdica; com a vantagem do fácil transporte para uma utilização durante o menor espaço de tempo. Os profissionais da edição têm consciência que esta tipologia de livro está vocacionada aos consumidores que valorizam o pragmatismo, no sentido em que o seu envolvimento como leitores está relacionado com o fator utilitário e prático no seu dia-a-dia, e não tanto com os fatores estético-experienciais relatados anteriormente (Banou, 2017).

Para além disto, os editores pretendem induzir no leitor um comportamento de fácil partilha (relativo à qualidade do texto lido) com outros potenciais consumidores, devido à facilidade de leitura que este formato permite. Este fator representa um ponto a preservar por parte dos editores, pois numa indústria onde a competitividade é alta (com outras fontes de informação que poderão substituir o interesse do leitor), a “chave para o sucesso” é o tempo; o tempo que o leitor pretende utilizar para o seu desenvolvimento cultural/intelectual. De acordo com esta perspetiva o editor tende a preocupar-se com a persuasão ao leitor, de modo a que este entenda o seu tempo escasso como algo valioso e a ser aproveitado por determinado produto (Banou, 2017).

A edição de livros organizados em séries/trilogias/coleções sob o formato em papel também se revelou um fenómeno nas editoras do século XXI. Esta divisão da história em várias partes veio alterar a criação literária e as tendências de consumo, visto que a sociedade adepta da leitura suscitou novas necessidades e desejos. O entusiasmo dos leitores em continuar a ser estimulado por futuros títulos de uma determinada série de literatura tem sido um elemento a aproveitar pelos editores de livros tradicionais, valorizando assim o fator surpresa no público-alvo.

Este método de produção bastante utilizado pelos editores representa variadas vantagens para o seu negócio, na medida em que: permite a realização de promoções em larga escala, acompanhando assim uma maior produção e venda em massa de títulos considerados *bestsellers*; bem como a garantia de uma relação de fidelidade com o consumidor (ao

comprar consecutivamente os livros pelos quais desenvolveu um gosto peculiar). (Banou, 2017). Segundo Delafield (2016) a tendência do colecionismo pode ser aplicada a todos os estilos literários, no entanto é mais comum nos livros de ficção e de secção infantil.

No que respeita às tendências verificadas no setor do livro tradicional também se considera uma importante fonte de reconhecimento das editoras face ao mercado em que estão inseridas. As sucessivas formas de obtenção de informação potenciam o revivalismo que os editores privilegiam na edição de livros considerados clássicos da Literatura. Estes títulos, de grande valor académico, cultural e social estão a sofrer várias mudanças para que os públicos-alvo se sintam novamente impelidos a comprar uma história previamente adquirida e conhecida. Neste sentido, quais os pontos nos quais os editores poderão aproveitar para incentivarem (do ponto de vista do *marketing*) os leitores a lerem mais clássicos literários? Para além da anteriormente mencionada reinvenção da estética do próprio produto (apelando à sua qualidade e exclusividade do livro), o editor poderá incluir uma nova tradução adequada a uma linguagem mais acessível ao consumidor do século XXI, bem como acrescentos paratextuais que tenham uma função informativa e didática à compreensão literária do romance/história em questão. Segundo Abrams (2016) a “nostalgia” é uma emoção que deve ser aproveitada para o sucesso na reedição de livros clássicos, tendo estes a vantagem de (ao nível do seu conteúdo) já terem sido testados noutras épocas (e consequentemente, por outros públicos-alvo) em termos comerciais, estéticos e emocionais. A inovação tecnológica causadora de uma sensação de surpresa é essencial para o reaproveitamento de conteúdos antigos, a sua transformação e adaptação à época contemporânea atual, e ao seu sucesso editorial.

Mas para além dos formatos físicos dos livros que mais se destacam no panorama editorial atual, há alguns mecanismos de informação que são importantes na sua constituição, principalmente no que respeita à formatação das páginas. Os editores implementaram a criação de números de página, subtítulos, cabeçalhos e pequenos trechos de informação nos rodapés para aumentar a experiência prática de leitura. Esta segmentação tipográfica valoriza uma “hierarquia na informação” (Rhodes & Sawday, 2000), a qual organiza o pensamento do leitor e direciona-o para uma determinada ideia. A título de exemplo, a existência de textos iniciais no livro, como prefácios, índices de conteúdos e de ilustrações, mensagens dedicatórias, tabelas de abreviações, epigramas, e anexos constituem fontes de informação

complementar estrategicamente criadas ou selecionadas para persuadir o consumidor na leitura do livro. Estes paratextos diferem de edição para edição, fazendo com que se revelem um aspeto diferenciador e de escolha (no caso de o leitor duvidar acerca da qualidade da presente edição). O objetivo do editor a ter em consideração estes aspetos é garantir ao leitor que o manuseamento do livro (principalmente no formato tradicional) seja fácil de consultar e pesquisar por um aspeto específico que procure; e seguidamente, encontre algo inesperado – o fator surpresa de que o livro dispõe (Banou, 2017).

Mas a revolução da informação está em constante mutação e desenvolvimento. Se o livro tradicional surgiu na época do Renascimento como o responsável da criação de um maior volume de informação, a sua crescente distribuição e consequentemente, a definição de grupos potenciais consumidores; hoje-em-dia esse papel transfere-se para a *internet*. De facto, os novos *media* permitiriam ao editor uma nova forma de negócio e de relacionamento com os consumidores, que surgiu com a necessidade de acompanhar o novo comportamento do cliente (mais adepto e utilizador frequente das várias tecnologias). As novas tecnologias de informação vieram transformar um conjunto de ferramentas necessárias à criação de novas oportunidades para os profissionais da edição, abrangendo os vários processos de criação da Literatura.

Um dos principais desafios com que os editores se deparam é a sua relação com os novos *devices* (aparelhos eletrónicos, entre os quais computadores, *tablets* e telemóveis/*smartphones*). De facto, estas inovações tecnológicas transformaram-se em objetos de constante uso social, tendo a vantagem de reunir várias funcionalidades simultaneamente – desde ouvir música, jogar eletronicamente, responder a *e-mails*, estar conectado a comunidades de partilha *online*, ler jornais e livros. É inegável a conveniência no seu uso, pelo que esta multiplicidade de atividades poderia ser uma preocupação para os editores, pois a possível dispersão para outros interesses seria uma desvantagem para o negócio do livro. Neste ambiente competitivo o livro teve que se adaptar a uma nova realidade, tendo por isso que se tornar não só promissor e desejado, mas criar conteúdos e uma imagem inesperados, satisfazendo as necessidades dos consumidores com bastante criatividade. (Banou, 2017).

O livro digital (denominado igualmente de *e-book*) foi criado para apresentar-se de forma competitiva e de acordo com os principais *devices* utilizados pelo leitor como uma estratégia

de combinação entre a adaptação do conteúdo literário com o fator estético, que (apesar de já ter sido explorado anteriormente) apresenta uma semiótica diferenciadora do formato tradicional. A combinação entre texto, imagem, multimédia, música e animações define o fator de inovação marcado pela chegada dos *e-books* ao mercado editorial. Segundo McIlroy (2015) “the challenge for book publishers is to align their content and business models with mobile’s vast opportunities<sup>9</sup>”. Segundo um recente estudo norte-americano, no ano de 2012 os utilizadores de *e-books* representavam uma percentagem de 30%, evoluindo sistematicamente até aos 41%, no ano de 2015. No entanto, num inquérito da *Nielsen Company* (empresa americana de informações sobre estudos de mercado) esta constatou que, de entre 2000 participantes, 54% dos consumidores usavam os seus *smartphones* para ler livros, contrastando com os 24% de 2012. (Maloney, 2015). De acordo com estas estatísticas também se encontram variados editores, que afirmam que “the future of digital reading is on the phone. It’s going to be on the phone and it’s going to be on paper<sup>10</sup>” (Abrams, 2015).

Esta coexistência do livro tradicional com o livro digital resulta numa estratégia atual bastante estudada e estruturada pelos editores, a qual transforma o seu modelo de negócio num modelo híbrido (em que os dois formatos do livro serão utilizados em simultâneo em determinadas escolhas editoriais). Apesar de este subtema vir a ser desenvolvido no terceiro capítulo da presente investigação académica, é importante focar que o livro no seu formato físico não só se mantém forte no mercado (nomeadamente do português), como também supera o volume de vendas em comparação com os *e-books*.

Portugal, por exemplo, é um país onde as editoras ainda não encaram o *e-book* como um formato lucrativo de edição de livros, pois o investimento feito nos últimos anos é bastante reduzido. A editora Leya começou por vender alguns livros através da plataforma *MediaBooks*, mas a Porto Editora entende que os projetos multimédia em DVD (direcionados principalmente ao mercado escolar) são mais interessantes do ponto de vista da utilização prática do consumidor.

Segundo os últimos dados estatísticos presentes na base de dados *Pordata* (2018), é possível estabelecer-se uma comparação entre vários anos de publicação editorial em

---

<sup>9</sup> Tradução própria e livre da citação: “o desafio para os editores de livros é ajustar o seu conteúdo e os seus modelos de negócio com as vastas oportunidades para dispositivos eletrónicos móveis”.

<sup>10</sup> Tradução própria e livre da citação: “o futuro da leitura digital está no telemóvel. Irá estar no telemóvel e no papel”.

Portugal. A título de exemplo, no ano de 1985 foram publicados 4198 livros (dos quais 3277 originais e 921 traduzidos). Passados 30 anos, em 2015, o número de livros publicados evoluiu de forma exponencial: 12280. Desses 12280, 9387 eram originais e 2913 eram traduzidos. Se a análise se transformar em percentagem, o aumento total entre 1985 e 2015 foi de 193%; sendo que o aumento nos livros originais publicados foi de 186%; e o aumento nos traduzidos foi de 216%.

Segundo o *Pew Research Centre Internet & American Life Project* (McIlroy, 2015) os livros impressos em papel são mais comuns quando a intenção do consumidor é a sua partilha com outras pessoas, oscilando entre a percentagem de 69% e de 81%, dependendo do público-alvo ao qual se dirige (a faixa etária mais jovem, as crianças, são um conjunto de leitores que ainda adquire bastantes livros em papel). Tendo em consideração outros números estatísticos fundamentais para compreender as diferenças entre o uso de livros de formatos distintos, o estudo anteriormente citado também revela que 73% dos leitores prefere os livros eletrónicos quando lê numa situação de viagem; 53% alegam que os *e-books* são bastante práticos para quem pretende ter uma vasta lista de escolhas bibliográficas; e por último, 83% dos consumidores defendem que o formato digital é mais eficaz quando querem obter um livro de forma mais rápida.

Dados provam que muitas versões digitais de livros considerados como *bestsellers* apenas conseguiram alcançar o seu sucesso após o lançamento no formato de livro tradicional. Os *audiobooks* também não conseguiriam a visibilidade que tanto ambicionavam, pois não são considerados tão eficazes do ponto de vista intelectual, para além de serem “catalogados” como produtos alternativos para quem tem certas dificuldades de leitura (por exemplo, associados a problemas de saúde incapacitantes).

De facto, os livros eletrónicos estão num processo de adaptação aos *devices* (telemóveis, tablets e computadores), aproveitando as oportunidades que as funcionalidades das novas tecnologias lhes permitem. Duas das questões que sempre se mostraram uma problemática para os leitores de livros tradicionais era a disponibilidade de tempo para a leitura, bem como o seu fácil acesso e transporte no dia-a-dia. Os *e-books* surgiram como uma possível solução satisfatória para esta necessidade dos consumidores, pois para além de ser um formato mais económico, também permite uma distribuição mais generalizada e de fácil acessibilidade (analisando os *smartphones* como futuros aliados na facilitação da leitura em tempo e espaço



mais abrangente). Por isto mesmo os editores defrontam-se com um desafio combinatório entre conteúdo (valor do texto literário) e forma (aliando a multimídia, comunicação em tempo real – *social media*, e tendências estéticas da época atual) no que diz respeito aos livros eletrônicos. (Banou, 2017).

Neste sentido, os *e-books* têm em atenção determinados aspetos que valorizam a edição específica, a seguir enunciados: o seu conteúdo tende a ser organizado em literatura/histórias mais curtas e com a sua composição em séries (tal como acontece nos livros físicos), de modo a incentivar os (novos) leitores, bem como a complementação com *links* externos de informação literária, música, fotografias e jogos interativos. O elemento “surpresa” também se aplica neste formato, em que a criatividade é ilimitada pela existência das novas tecnologias. Esta é a “chave” para o sucesso dos *e-books*, pois os editores têm em consideração a criação de ferramentas que permitam ao leitor organizar e potenciar a sua rotina de leitura; um caso prático é a “Editions at Play”, da Google, em que a aplicação para *smartphones* ajuda os interessados a redefinirem a sua experiência de leitura.

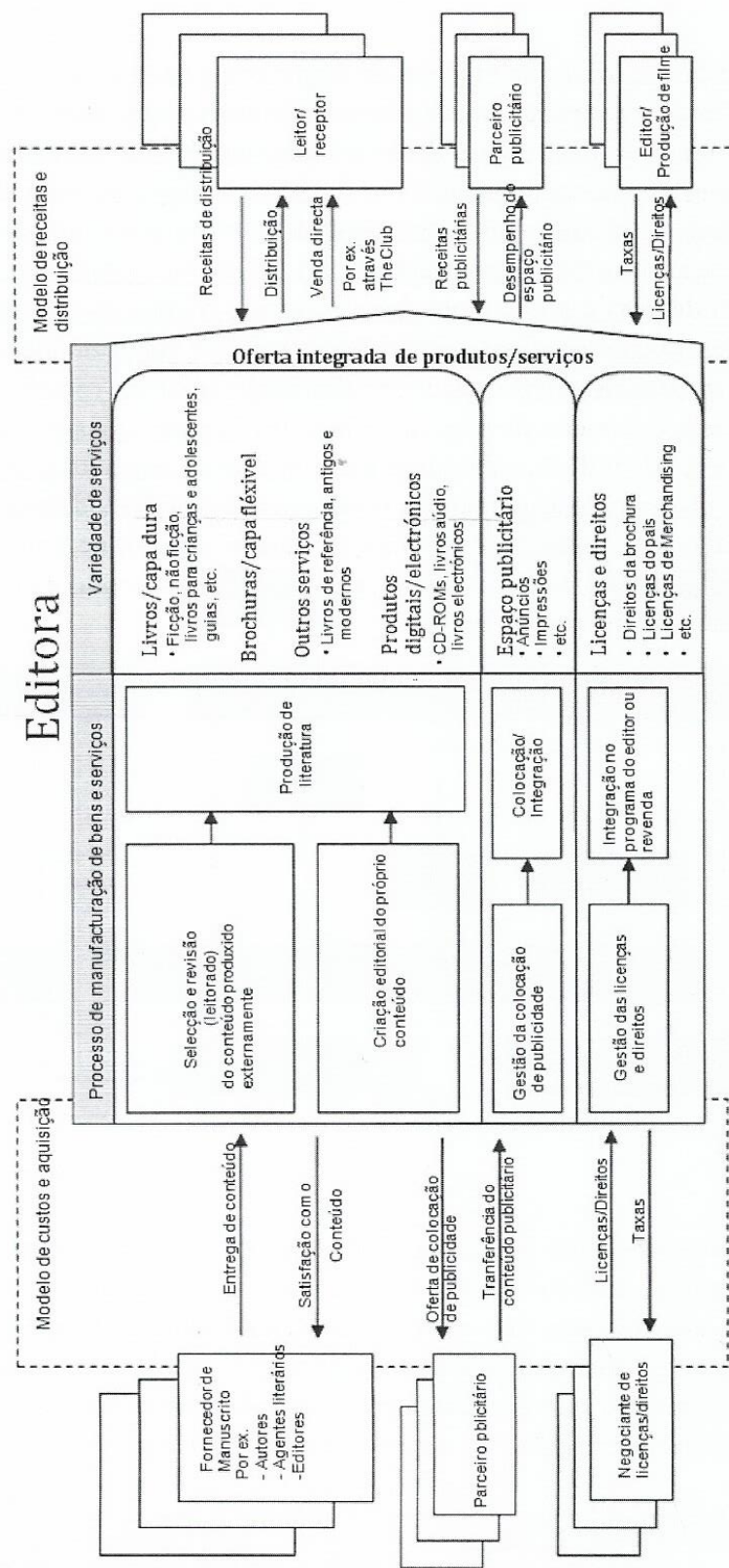
No entanto é necessário que os editores se comprometam a valorizar o seu produto como algo de qualidade inigualável, pois a informação deverá ser avaliada, revista, editada e com elementos acima referidos para que o leitor deposite na editora a sua confiança total. O segundo aspeto no qual os livros eletrônicos também se devem destacar é pela preservação da sua identidade estética, que devidamente desenvolvida graficamente para os telemóveis e tablets se tornam atrativos para uma maior utilização dos consumidores (sendo para isto bastante importante as ilustrações interativas), principalmente na capa visual do livro e na sua tipologia textual (Maloney, 2015). Os livros digitais são, por isso, uma estratégia crucial para o editor do século XXI, fazendo parte de um mercado de leitores assíduos, mas principalmente de leitores que se iniciam na arte da leitura (devidos às suas características atuais e pragmáticas).

## Capítulo 2 - A intervenção do editor no circuito do mercado do livro

O presente capítulo inicia-se com a sistematização do circuito do mercado do livro, no qual o profissional editor exerce as suas atividades. Estas relacionam-se em variados momentos no processo de edição do livro, sendo este não apenas o resultado de várias forças externas à editora, como dependente das relações interpessoais o editor e outros intervenientes fundamentais a uma eficaz conceção do produto final.

Neste sentido, e de modo introdutório, o editor envolve-se diretamente (Banou, 2017) nas seguintes atividades editoriais: receção e aprovação relativamente à edição de um manuscrito recebido; escolha e participação da informação paratextual presente nos futuros livros; segmentação dos seus públicos-alvo, bem como a sua consequente comunicação; descoberta de novas oportunidades para o seu negócio; estabelecimento de colaborações com outros *stakeholders*; e atenção a questões legais e políticas no processo de edição de livros. A cadeia de valor do livro tem vindo a sofrer variadas mudanças ao longo dos anos, principalmente porque esta tem-se revelado como uma “cadeia de valor informacional”, em que o conteúdo literário/conhecimento informacional é o principal fator de mudança empresarial.

O papel do editor, do leitor, do agente literário, da equipa do departamento de *marketing* e de outros intervenientes na criação e conceção do livro como produto comercial tem sido atualizado devido à intervenção das novas tecnologias. Estas têm desempenhado um papel de grande influência na mudança de hábitos culturais dos leitores, na definição das suas recentes necessidades, bem como na criação de novos desejos e expectativas por parte de todos os *stakeholders* na indústria editorial. No entanto, apesar de todas as mudanças (que irão, ao longo deste segundo capítulo, ser desenvolvidos com exemplos práticos), o editor assume um papel central na tomada de muitas decisões, entre as quais na descoberta e oferta de oportunidades, na escolha e proposta de conteúdos/possíveis obras, e na introdução de ideias inovadoras.



Fonte: Wirtz (2011)

Figura 3-Modelo de negócio das editoras de livros (Faustino, 2013).

## 2.1. A relação entre editor e autor

Considerando a primeira fase no processo de criação de um livro como conteúdo informativo e/ou de entretenimento para o consumidor final (segundo a análise do esquema de Gaymard (2009)), o autor constitui uma personalidade que contata com o editor para um conjunto de serviços editoriais, e deste modo iniciar uma série de fases para a concretização do seu projeto individual.

Uma das primeiras questões que se torna pertinente para o presente estudo é como um autor seleciona o editor que irá prosseguir com o seu trabalho. Segundo Canty (2012), cerca de 60% dos editores selecionados pelos autores foram recomendados pelo agente literário (personalidade presente no circuito do mercado do livro, e que irá ser definida profissionalmente durante o segundo capítulo).

Na relação profissional entre o editor e o autor da obra, o fator estético tem sido uma das maiores questões a ter em atenção, nomeadamente a capa e a contracapa, que se revelam como o primeiro impacto visual evidenciado ao leitor. Numa perspetiva de comparação histórica, durante o período do Renascimento era comum salientar-se a identidade do autor na capa do livro, pois acreditava-se que assim haveria uma maior identificação deste por parte dos potenciais consumidores, conduzindo a uma estratégia contínua de promoção do livro com base no seu autor (Banou, 2017). A utilização de ornamentos de madeira para os retratos localizados no exterior dos livros era uma prática bastante aceitável como sinónimo da “qualidade percebida” pelo cliente, provocando uma sensação de confiança e compreensão da própria obra. Estes pormenores acrescentavam valor comercial e simbólico aos editores, pois ganhariam uma fama e reconhecimento estratégicos para a sua futura permanência no mercado editorial.

Neste sentido, a figura do “autor” foi crescendo no panorama do ciclo editorial, mas resiste uma questão suscitada por Saenger (2006): “are these cases of writers asserting authority, or publishers discovering the writers’ names and dignity had become a selling point?<sup>11</sup>”. Este dilema entre a utilização da imagem de autor para a promoção do mesmo como criador de conteúdo literário coexiste com o aproveitamento do editor na obtenção de

---

<sup>11</sup> Tradução própria e livre da citação: “são estes os casos onde os escritores afirmam autoridade, ou é o facto dos editores que descobrem os autores que se torna um pretexto de venda?”

reconhecimento editorial num mercado tão competitivo como a indústria do livro. De facto, os editores também tinham o objetivo de gerar lucros para as suas empresas; deste modo, a imagem do autor tinha uma dupla função: por um lado, embelezava a capa do livro e serviria como ponto de referência para o leitor na identificação da obra em questão; por outro lado, adicionava valor à obra, ao autor, e consequentemente, ao editor responsável por determinado lançamento literário. Atualmente, o editor (conjuntamente com o autor) discutem as várias possibilidades de criação artística da capa do livro; no entanto, a época contemporânea não prioriza a colocação do retrato do autor, mas sim outro género de ilustrações que se relacionem com o tema abordado.

A realidade editorial do século XX divide-se entre uma primeira fase em que os editores demonstravam uma preocupação exaustiva em cobrir todos os custos do processo de edição (de modo a evitar situações de prejuízo) e uma fase mais atual, na qual as editoras revelam uma atitude seletiva em relação às obras literárias que pretendem editar. Esta teoria é apoiada por Schiffrin (2000) com a denominação de “censura do mercado”, na qual a geração de lucros é o objetivo principal e final das empresas, mas ganhando uma nova atenção à sua realidade sazonal (por exemplo, a época imediatamente anterior ao Natal constitui um maior período de vendas).

De facto, existem vários intermediários que poderão ter uma ação importante para o sucesso editorial entre a principal figura do autor e do editor, de modo a complementar a sistematização de ideias que irão definir o sucesso ou o insucesso de um livro no mercado comercial. Um exemplo deste apoio externo é o mecenato, através do qual poderá introduzir (através de paratextos) algumas informações bastante influenciadoras do público-alvo ou um suporte financeiro do lançamento do livro.

Assim sendo, os editores têm a intenção de construir um “capital simbólico”, o qual consistia na aquisição de um estatuto especial e diferenciado de uma determinada obra ou conjunto de obras (a título de exemplo, coleções de literatura clássica assentes em algumas características editoriais). A capacidade de idealizar e produzir um livro que permitisse ao consumidor final a aquisição de algo insubstituível e único tem-se revelado como uma estratégia adotada ao longo de história editorial. O mecenato revela-se, assim, como uma estratégia de relações interpessoais assente na confiança depositada numa certa personalidade reconhecida (principalmente na área de interesse do livro em questão), no

autor do livro (que deverá ser reconhecido e aprovado com distinção pelo mecenas), e por fim, pelo editor (que também representa um símbolo de credibilidade no mercado) (Banou, 2017).

Usualmente os editores são responsáveis pela escolha do mecenas que irá representar e aprovar o lançamento de um livro, baseando-se numa série de características: deverá significar uma personalidade com poder intelectual e de conhecimento intrínseco do tema abordado pelo livro ou pelo autor em questão (como por exemplo, alguém com poder de crítica política, histórica, social, cultural, literária ou religiosa). A inserção do mecenas no livro está tradicionalmente relacionada com a elaboração de um texto/carta de apresentação, de modo a indicar ao leitor a sua aprovação para com o conteúdo abordado na obra (muitas vezes sendo autores de obras mais recentes a recomendar uma reedição de um clássico literário do qual se inspiraram), tal como Richardson (1999) alega: “(...) literary patronage involved authors approaching authors speculatively. (...) The author’s aspirations to receiving patronage were expressed (...) in a dedication placed at the start of the work, either in the form of a letter of presentation or woven into the opening lines of the text itself<sup>12</sup>”. Para além deste aspeto, os referidos textos introdutórios elaborados por estas entidades também poderão dar indicações sobre os processos de tradução envolvidos (no caso de se tratar de uma obra de autor estrangeiro), bem como a explicitação do processo de edição (inclusive as dificuldades nele encontradas) para a conceção do produto final.

Neste sentido, quais se consideram as vantagens empresariais para o representante do mecenato? Entre várias opções considera-se a preservação do seu alto estatuto intelectual, bem como de um poder simbólico de distinção face aos demais. A seguinte citação de Nelson & Zeckhauser (2008) revela uma ideia compatível com a anteriormente defendida, ou seja, a comunicação é um meio de afirmação social e intelectual, sendo aproveitado pelos editores para efeitos de *marketing* editorial: “Elites felt the need to communicate their status to others in their own elite group, to other elites, and to ordinary citizens<sup>13</sup>”.

No que diz respeito ao editor, este beneficia da sua relação com este *stakeholder*, pois

---

<sup>12</sup> Tradução própria e livre da citação: “(...) o mecenato literário envolveu os autores abordando-os especulativamente (...). As aspirações do autor em receber o apoio foram expressas (...) através de uma dedicação colocada no início do trabalho, seja esta uma carta de apresentação ou colocada nas linhas introdutórias do próprio texto”.

<sup>13</sup> Tradução própria e livre da citação: “As elites sentiram a necessidade de comunicar o seu estatuto aos outros no seu próprio grupo de elite, para outras elites e para os cidadãos comuns”.

permite-lhe uma adquirir uma boa imagem nas ações promocionais do livro, nomeadamente na sua capacidade publicitária como editor distinguido por uma personalidade de alto mérito social. Por fim, qual o verdadeiro proveito do autor, quando envolvido neste círculo negocial? O seu reconhecimento como um escritor credível, com qualidade literária e visibilidade profissional são algumas das vantagens que significarão uma alavanca na vida de qualquer autor literário, baseando-se na excelente imagem criada para o seu público-alvo (Banou, 2017).

Na atual era digital é comum a figura do autor se confundir com a do leitor, considerando a adoção de funções que este assume para uma maior participação na criação do conteúdo literário. Neste caso o consumidor final transforma-se (num processo de conceção e negociação com o editor) no autor da sua própria obra (personalizada ao seu gosto). Por exemplo, se o cliente pretender fazer um livro que seja uma dedicatória a alguém, este incluirá o nome e/ou a fotografia da pessoa em questão. Quer o material visual, quer o verbal é valorizado, tendo sempre em conta o tipo de texto, a idade, o género, e a ocasião para a qual o livro é criado pelo autor-leitor. (Banou, 2017).

Estas edições, as quais são subsidiadas pelo próprio autor-leitor são uma revolução no conceito de “cocriação literária”, transformando a ideia renascentista de oferta de edições exclusivas aos homens nobres da sociedade numa uniformização de oportunidades, desde que essas histórias, biografias e memórias correspondam aos requisitos impostos pelo editor (Cox, 2015). O livro transforma-se num objeto de estima pessoal, com um grande carácter artístico e símbolo do seu próprio prestígio e reconhecimento.

O desenvolvimento de comunidades de escrita também se demonstra uma aliada à atividade da leitura, no sentido em que os escritores têm a possibilidade de encontrar e conectar-se com outros escritores. Com um espírito de economia de partilha, as redes e páginas *online* contribuem para dar um novo alento à indústria da edição: construir novos públicos-alvo à medida que o livro sofre sucessivas mudanças e desenvolvimentos durante o processo criativo. (Banou, 2017). O editor mantém uma postura atenta às informações partilhadas entre o autor e os leitores, analisando (sempre que possível) as críticas para futuros serviços de edição. Através destas comunidades o editor não só mantém coeso um grupo de interessados ao seu negócio (autores e leitores), mas também funciona como um incentivo aos autores de alterar e desenvolver os seus processos de escrita.

Nesta sequência, qual a intervenção do editor na descoberta de novos talentos literários? A plataforma *online* “Swoon Reads”<sup>14</sup> permite aos usuários explorar os manuscritos submetidos (por autores ainda desconhecidos). Os novos autores, através da introdução dos seus textos originais no *site*, conseguem ganhar *feedback* direto de vários leitores sobre a qualidade literária (através de comentários e classificações de *ranking*). No entanto, apesar desta avaliação superficial, não está comprovado de que seja um método eficaz para a concretização da edição dos livros (Alter, 2014), pois os editores poderão colocar em dúvida a credibilidade dos leitores em questão para tal decisão.

Atualmente, os autores recorrem a processos de recolha de recursos para que lhes seja mais fácil editarem um livro. O *crowdfunding* é uma dessas modalidades, no sentido em que se define por ser uma evolução democratizada da antiga subscrição ou mecenato numa realidade digital: “the collective operation by people who pool their funds, usually via the Internet, to support efforts initiated by other people or organizations”<sup>15</sup> (Dresner, 2014). Através de plataformas específicas na *internet* o apoio financeiro pode ser realizado pelos leitores interessados no projeto (neste caso, a publicação do livro). A sugestão de participação pelo autor aos futuros leitores requer um elevado nível de envolvimento emocional e intelectual, pois é estimulada a interação, partilha, propostas interventivas e contínua intervenção.

O processo de “auto publicação” literária está intimamente relacionado com o *crowdfunding*, quando este sente alguma dificuldade em editar tradicionalmente o seu trabalho (devido a altos custos de edição e *design*). Durante este processo existem três principais intervenientes: o autor responsável pela obra (e fundador da iniciativa), os leitores interessados em financiar o mesmo, e a plataforma *online* (que age como intermediária) (Bruntje and Gadjia, 2015). No entanto, as redes sociais são um complemento fundamental na divulgação do projeto e na decisão final dos futuros leitores (Gierczack et al., 2015). O *crowdfunding*, para além da obtenção de apoio financeiro, também fornece ao autor o *feedback* por parte de uma comunidade ativa de leitores, conseguindo mais facilmente prever o nível de sucesso editorial do seu produto (caso pretenda, mais tarde, aceder aos serviços

---

<sup>14</sup> Esta iniciativa editorial, organizada pela Macmillan Publishing, pode ser consultada através da sua ligação *online*: [www.swoonreads.com/read](http://www.swoonreads.com/read).

<sup>15</sup> Tradução própria e livre da citação: “a operação coletiva de pessoas que juntam os seus fundos, geralmente através da *internet*, para apoiar os esforços iniciados por outras pessoas ou organizações”.



de um editor).

Mas o que incentiva um grupo de pessoas a dispensarem os seus recursos financeiros num projeto sem garantia de sucesso? Para além do desejo emocional de obtenção da obra publicada, outros produtos em “pré-venda” ou personalizados poderão ser oferecidos, acompanhados de informações literárias exclusivas. No caso de o livro não chegar a ser publicado, os contribuidores terão o seu dinheiro devolvido.

## 2.2. Assimetrias de funções do editor criativo e gestor

Uma questão bastante debatida academicamente remete às diferenças ou fusão de funções entre o editor e o termo popularizado por *publisher*. Na época do Renascimento, o editor teve um papel preponderante na difusão do livro impresso, pois o seu nome aparecia na capa do livro ou nos paratextos (usualmente nas introduções ou prólogos), na tentativa de relembrar o leitor o responsável pela qualidade do conteúdo ali presente. Muitos académicos trabalhavam como editores devido ao seu conhecimento linguístico na improvisação do texto, na comparação de manuscritos, criação de textos de apoio e notas de rodapé, e consequentemente, na preparação do texto para a publicação. Tal como Richardson (1994) afirma “During the first century of printing, an investment in editing came to be seen as one of the keys to success both by ambitious printers and publishers and by authors”<sup>16</sup>.

O agente literário, segundo uma pesquisa de Canty (2012), tem sido um dos profissionais com mais intervenção para a garantia de sucesso aquando da edição de um livro. Uma empresa portuguesa que se tem destacado no mercado editorial como agência literária é a “The Book Company”<sup>17</sup>, projeto apoiado pelo programa “Portugal 2020” e pelas políticas culturais da União Europeia. Esta consultora editorial não se encontra no mesmo segmento de mercado das restantes editoras, pois a sua função é de complementaridade profissional. Assim, através dos seus serviços de *marketing*, comunicação e definição de estratégia

---

<sup>16</sup> Tradução própria e livre da citação: “Durante o primeiro século de impressão, o investimento na edição passou a ser visto como uma das chaves para o sucesso, tanto pelos impressores como por editores ambiciosos e autores.”

<sup>17</sup> Sediada na cidade de Lisboa, a “The Book Company” foi fundada em 2007 com a antiga denominação de “Booktailors”. Para uma consulta afincada da identidade, objetivos e mercado desta agência é possível a consulta do seu *site* oficial: <https://thebookcompany.pt>.

empresarial, é uma aliada na conceção de novos livros. Aconselhando novos autores e editores já estabelecidos no mercado, também estão envolvidos na organização de eventos, feiras e festivais literários em Portugal.

O grupo empresarial tem uma abordagem multidisciplinar, pois divide-se em vários subgrupos na área editorial. Por um lado, a “Booktailors” é um segmento com profissionais especializados na consultoria editorial, formação profissional para a área do livro, agenciamento literário e organização de eventos literários (nomeadamente na prestação de apoio às editoras portuguesas em feiras do livro internacionais<sup>18</sup>). Deste modo, os consultores literários são importantes intermediários entre os autores e editores, bem como os leitores e editores. Com um grande foco comunicacional, esta empresa também se responsabiliza pela dinamização de projetos literários portugueses num contexto internacional. Assim, aumenta a notoriedade quer de produções criativas de qualidade, quer dos artistas emergentes.

Considerando a mesma empresa como ponto exemplificativo para o papel do agente literário no círculo do mercado do livro, a “Bookoffice” é uma agência literária que providencia serviços de apoio ao autor (entre escritores e ilustradores) para a área editorial, numa lógica de acompanhamento integral do em 360°. Este aconselhamento não é (muitas vezes) feito pelo editor (principalmente nas editoras de grande dimensão), pelo que estes profissionais desenvolvem um acompanhamento personalizado – desde a negociação de direitos à leitura do manuscrito durante o processo de escrita. Para além disto, é importante que este tenha formação de *media training*, bem como a análise da melhor forma de promoção comercial e de gestão de agenda. Por fim, a referida “The Book Company” fornece formação profissional (ao nível de estágios destinados a académicos) nas várias áreas editoriais através da “Bookacademy”.

### **2.3. A relação entre editor e distribuidor**

Segundo o circuito do mercado do livro, os *stakeholders* colaboradores dos editores na

---

<sup>18</sup> A “The Book Company” teve a seu cargo, em 2018, a produção executiva de Portugal da FIL Guadalajara, onde o país foi o convidado de honra. A sua organização envolveu mais de 300 profissionais (dados presentes no *site* oficial da empresa).

impressão do livro (no caso dos livros físicos/tradicionais) situam-se na secção ((do esquema de Gaymard (2009), acima representado)) de criação/produção, pois representam um papel importante na etapa anterior à chegada do livro aos retalhistas. Neste sentido, os responsáveis pela impressão seguem as indicações fornecidas pelo editor na conceção final do livro, como por exemplo, os pormenores iconográficos na organização textual, tendo sempre em conta as decisões previamente tomadas com os autores, editores criativos (ou agentes literários, na época contemporânea) e *designers* gráficos.

Tendo como foco uma perspectiva histórica, a década de sessenta do século XX foi marcada pelo aparecimento das grandes superfícies comerciais (inicialmente movimentando o mercado nos países anglo-saxónicos). Deste modo, esta nova forma de distribuição e comercialização de uma grande variedade de produtos (dos quais os livros também foram incluídos) veio alterar o panorama da indústria editorial, tal como afirma Thompson (2011): “The traditional patterns of the retail book market – small independent booksellers on the one hand, department stores and other non-book retailers on the other – began to change in US with the rise of mall stores in the early 1960’s<sup>19</sup>”.

A concentração comercial do livro nos grandes espaços comerciais e em cadeias de livrarias (como, por exemplo, a Barnes & Noble) veio modificar o paradigma da distribuição e contato com os leitores. Desta forma, os editores tiveram a necessidade de adaptar a sua relação com os responsáveis pela difusão do livro no formato físico. As editoras dispunham de uma capacidade negocial diminuta em relação ao poder e influência dos grupos livreiros, pelo que decidiram optar pela estratégia de concentração de pequenas editoras em grupos agregadores. Os editores pretenderam responder à concorrência dos retalhistas (do ponto de vista comercial) mudando as conceções editoriais em vigor até então. Segundo o relatório “Book publishing at the crossroads: a company study” (2012) – divulgado pela Coopers & Lybrand Media Group, a década de 1980 foi o marco decisivo para uma crescente internacionalização das editoras, reforçando a sua presença através da criação de grupos editoriais. Assim, o comércio livreiro proporcionado quer pelos editores, quer pelos distribuidores, começou a atingir níveis mais altos de faturação e consequente crescimento.

Mais tarde, na década de 1990, os editores e distribuidores foram desafiados com a

---

<sup>19</sup> Tradução própria e livre da citação: “Os padrões tradicionais do mercado retalhista de livros – por um lado, os pequenos livreiros independentes, e por outro, as lojas convencionais - começaram a mudar nos EUA com o aumento das grandes superfícies na década de 1960.”

revolução digital, pois a sociedade dava entrada numa era de informação globalizada. A questão da possível (ou não) sobrevivência do livro físico era a principal ameaça para estes dois *stakeholders*, devido ao surgimento de novos modelos de negócio dominados por aglomerados financeiros e empresas das áreas tecnológicas.

Banou (2006) elaborou uma tripa categorização de estratégias promocionais para o livro impresso, sendo que todas estas se relacionam com o papel que o fator estético tem na relação entre o editor e o impressor. A primeira categoria é composta pelos livros de luxo, as quais são cópias únicas de livros: a decoração e ilustração manual, incluindo (por exemplo) dedicatórias personalizadas são características diferenciadoras negociadas no momento da impressão dos livros. A segunda categoria é dedicada a tiragens de média quantidade, as quais são geralmente com uma boa qualidade do papel, a cores, e com a possibilidade de serem impressas várias capas correspondentes à mesma edição do livro (possibilitando a opção de escolha do leitor). Por fim, os livros de maior tiragem podem incluir textos complementares (incluindo sobre o autor da obra) e ilustrações.

De facto, segundo Canoy (2005), os custos fixos de produção do livro são elevados, enquanto que se houver uma aposta na produção de unidades adicionais (os denominados custos adicionais) estes são mais baixos. Como a indústria livreira é um setor de difícil previsibilidade (no que respeita ao sucesso de livros), o editor define a tabela de preços (P.V.P. – preço de venda ao público) com pouca flexibilidade de mudança. Isto significa que, independentemente do volume de vendas de títulos o editor não é influenciado a mudar o preço unitário, pelo que se apresenta uniformemente por todos os retalhistas /distribuidores (consideremos, neste aspeto, as grandes superfícies comerciais, retalhistas associados a grandes grupos empresariais e livrarias independentes). Ou seja, este setor é caracterizado por um modelo de concorrência monopolística, pois o livro é percebido como um produto novo/único e cujo preço é definido de forma unilateral (unicamente pelos editores).

Numa perspetiva de risco, os editores distribuem os seus livros por variados retalhistas, com a consciência de que apesar de alguma previsibilidade do futuro destes (através das análises de mercado e de consumidor), o sucesso será diferente para cada género literário. De acordo com Earp e Kornis (2005), apenas 10% dos livros editados representam uma quota lucrativa para a editora; 20% conseguem valores que cubram os custos de produção destes; e por fim, o alto valor de 70%, que corresponde a um prejuízo financeiro. No entanto, os

editores têm aumentado a sua variedade de títulos presentes (catálogo de livros) nos vários distribuidores, numa tentativa de que os lucros cubram as despesas de prejuízo empresarial (Faustino, 2013).

Esta opção pela variedade literária (e não pela quantidade de títulos presentes) mostra-se uma crescente dinâmica no mercado do livro, sendo que os editores começam a orientar a sua atividade para uma “literatura de nicho”, pois segundo Faustino (2013) “estas consistem na redução dos custos médios de produção numa determinada unidade produtiva (ou empresa), por aí se produzir uma gama de produtos.”

Uma das tendências que marca o panorama nacional é a concentração dos pontos de venda de livros, pois localizam-se organizados em grandes cadeias de livrarias (FNAC, Bertrand e Almedina). Neste sentido, um dos grandes desafios para a economia do livro é a difícil relação entre os editores e os retalhistas, pois este segmento negocial é fortemente marcado pela incerteza do sucesso comercial. Segundo Faustino (2013), “no setor do retalho existe (...) um compromisso entre a eficiência (menor número de lojas de grande dimensão) e a diversidade (ou seja, difusão geográfica)”.

Em relação às estratégias de comunicação das editoras, estas efetuam-se principalmente nas instalações de retalho livreiro, pois são estas entidades que comercializam o produto diretamente com o consumidor. Desta forma, as editoras negoceiam diretamente com as lojas, para que a comunicação seja rigorosamente direcionada a cada um dos públicos-alvo. Por exemplo, uma campanha publicitária numa FNAC ou Bertrand não será igual à de um hipermercado, precisamente porque os *targets* são diferentes e apreciam géneros e mensagens literárias distintas.

Muitas vezes os editores de livros estabelecem parcerias com os editores de jornais ou revistas, para o lançamento de coleções de livros de carácter exclusivo (principalmente de clássicos da Literatura), juntamente com a compra de uma publicação associada. Deste modo, os dois modos de edição unem-se para aumentar a circulação dos periódicos, mas também para a promoção e venda do livro (este a um custo mais baixo do que no restante mercado). Segundo a Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL), cerca de 66% dos portugueses compra livros em livrarias e tabacarias, os híper e supermercados ocupam a percentagem de 28,6, e por fim, as feiras do livro que apenas significam 19% para o negócio.

A relação profissional entre editores e distribuidores/retalhistas de livros não tem sido pacífica, principalmente quanto a questões de política de preço<sup>20</sup>. No caso de os revendedores de livros não optarem pelo fator “preço” como estratégia competitiva no mercado, existem outros elementos que são priorizados pelas livrarias. Por exemplo, as livrarias independentes pretendem obter uma maior margem de lucro com cada título vendido, não desvalorizando o seu valor unitário. Segundo Marvel & McCafferty (1984), a estabilização do preço do livro sustenta uma imagem de luxo em relação à marca ou livraria, assumindo a diferença de preço como um elemento indiciador de qualidade superior. O elemento diferenciador de *marketing* dos pequenos distribuidores aposta essencialmente no atendimento e acompanhamento dos seus clientes de uma forma mais cuidada e personalizada, colocando os seus recursos humanos como uma estratégia para o sucesso. Através de uma melhor apresentação do espaço físico de venda, os livreiros acrescentam vantagens para a aquisição de novos leitores; gerando mais lucro do que se colocassem os livros com promoções regulamente.

No entanto, esta teoria positivista dos pequenos livreiros não se aplica na prática no caso dos grandes distribuidores. Face a uma deficiente qualidade de informação literária de que se dispõem aos leitores, estes são mais facilmente aliciados pelos descontos e preços convidativos de que estas lojas providenciam. As referidas recomendações literárias são, neste caso, uma responsabilidade prévia do cliente informado; pois as grandes livrarias não se disponibilizam a apostar num serviço de excelência quando o cliente tem a decisão de (não) comprar o livro (Canoy et al, 2006). O custo-benefício do livreiro não é rentável através desta estratégia pouco atrativa – na sociedade de informação do século XXI o leitor prefere ser aquele que investiga o que pretende adquirir (seja através de *reviews online*, seja diretamente pelo aconselhamento do editor).

## **2.4. A relação entre editor e leitor**

O papel do leitor na indústria do livro sempre desempenhou (ao longo da história da edição – desde a época do Renascimento até à atualidade) uma função central na atenção do

---

<sup>20</sup> Para um aprofundamento da matéria relacionada com a regulação do mercado através da Lei do Preço Fixo do livro consultar o terceiro capítulo da dissertação, denominado de “estratégias dos editores do século XXI”.

editor, pois este desempenha o público-alvo final ao qual o livro é inteiramente dedicado.

O editor sempre teve em conta as suas necessidades e desejos como consumidor, embora o leitor tenha vindo a sofrer uma mudança de atitudes e participação no circuito do mercado do livro. Durante o século XVI, o leitor apresentava uma postura mais passiva, pois não participava tão ativamente na formulação do livro como produto consumível e adaptado à sua personalidade. No entanto, é nesta época que começam a surgir as primeiras comunidades de leitores (Banou, 2017), as quais corrigiam potenciais erros a ser verificados pelo editor. Esta comunicação entre os leitores (que normalmente eram personalidades académicas) e o editor era direcionada através de cartas, de forma a discutirem e a partilharem possíveis revisões literárias. Esta tendência dos séculos anteriores revelou-se como o princípio de um diálogo mais intenso entre os leitores sobre os temas principais da Literatura da época.

Analisando do ponto de vista histórico, a atividade ancestral da participação ativa e envolvimento emocional do leitor foi a correção linguística e literária do texto antes ou durante a ação de edição do livro. Neste sentido, Blair (2007) reconhece que, durante o século XVI, o leitor era uma personagem interveniente na produção da obra final, opinando sobre os aspetos a corrigir (caso fossem das áreas científicas humanísticas e de comunicação). Os académicos (profissionais competentes na ótica do editor) assumiam uma posição de leitores e corretores com as suas sugestões de melhoramento da edição. Para além do texto produzido por outrem (que podia incluir adaptações da tradução ou análise aos erros tipográficos), a avaliação destes académicos era importante no campo da qualidade do material do livro, bem como em relação às suas ilustrações/elementos estéticos. Deste modo, quer o autor, quer o editor por si representado teriam a oportunidade de obter consecutivamente resultados mais fidedignos nas futuras edições.

Devido a uma evolução económica, política, social, cultural e educacional (durante o século XIX), o perfil do leitor mereceu uma maior participação junto do editor. De facto, durante a Revolução Industrial verificou-se a emergência de vários grupos dinamizadores da atividade literária, nomeadamente compostos por mulheres, trabalhadores fabris e crianças, bem como os crescentes académicos que circulavam pelas grandes capitais europeias (Banou, 2017). Várias “salas de leitura” eram precisamente organizadas por editores ou por livreiros, onde os leitores interessados se prontificavam a pagar um determinado valor para

participarem em “tertúlias literárias”, bem como aceder a conteúdos impressos, como livros, revistas e jornais. O crescente interesse pela Literatura, bem como a possibilidade da criação de sociedades de cariz intelectual, fez mudar um paradigma em que a concentração do editor residia apenas no produto em si – adaptando-se a uma realidade nova, em que os consumidores passavam a realçar a sua opinião relativamente aos conteúdos editados e à impressão do livro como objeto de estima social.

Analisando a realidade contemporânea, o consumidor não é apenas aquele que paga para adquirir o livro, mas é percebido pelo editor como um membro de uma comunidade, a qual é partilhada por pessoas com o interesse comum da literatura. Estas são marcadamente uma tendência de uma crescente “sociedade virtual”, a qual veio democratizar os meios de comunicação entre leitores, editores e autores, tendo como atividades básicas o estabelecimento de diálogos, ideias literárias, e consequentemente, a disseminação do conhecimento (Infelise, 2013). Seguindo este conceito, o novo esquema que representa o circuito da cadeia editorial (presente para visualização no final do presente capítulo) coloca o leitor não no final (como até então tinha sido representado), mas numa posição central e de maior destaque, pela sua ação interventiva num contexto de envolvimento tecnológico.

Com as novas tecnologias (principalmente a internet) surgiram diferentes processos de intermediação entre as editoras e os clientes, pois uma das grandes vantagens é a redução dos custos na distribuição. A compra *online* permitiu que os livros fossem direcionados em primeiro lugar para o consumidor, evitando assim o transporte mediador para as grandes superfícies físicas. No caso das livrarias eletrónicas, os editores pretendem desenvolver as tecnologias necessárias para a criação de anúncios publicitários personalizados, ou seja, a inclusão de *pop-ups* de recomendação de livros associados às escolhas anteriores dos leitores. Para além disto, os editores puderam desenvolver métodos de trabalho mais rápidos e eficazes, desde os processos de edição, de pré-impressão e de impressão. No entanto, é importante salientar que nem todos os autores (durante todo o seu processo de edição) aceitam a conceção de livro eletrónico.

Para efeitos de *marketing* e comunicação é fundamental que o editor ganhe consciência de um elemento que o diferenciara no mercado do livro: a surpresa. O efeito surpresa é uma estratégia que tenciona inovar constantemente a indústria da edição, sendo esta baseada intrinsecamente entre o editor e o leitor. Antes que qualquer decisão tomada pelo editor e



pela sua equipa do departamento de *marketing* seja efetivamente colocada em prática, é muito importante que o editor tenha um conhecimento profundo sobre o seu público-alvo, de modo a detetar as suas necessidades de leitura, bem como os seus desejos.

Deste modo, e segundo a autora Banou (2017), os leitores tencionam comprar e ler livros com conteúdos e materiais estéticos de qualidade (a questão da estética foi anteriormente desenvolvida no primeiro capítulo), bem como ser informados sobre os novos lançamentos literários, atividades organizadas pela editora em questão, e também acerca de notícias/novidades da indústria livreira (abrangendo temas transversais a várias editoras, mas que incentivam o interesse pela cultura e pela Literatura). Deste modo, o editor tem a função de avaliar, selecionar e oferecer esta mesma informação aos leitores, de modo a assegurar uma relação contínua e de confiança entre estes e os seus públicos-alvo.

Para que o editor adquira as ferramentas necessárias para uma consequente criação e partilha de informação (de cariz interessante para os leitores) é necessária uma relação de cumplicidade entre estes, de forma a que os clientes não se sintam apenas satisfeitos, mas também envolvidos e surpresos com as ações desenvolvidas pelas editoras. Por isso, o *feedback* dos leitores é crucial para a criação de uma rede de informação interna, altamente benéfica para os editores. O conhecimento, a título de exemplo, das preferências de visitas a *websites*, *blogs*, livrarias; as suas compras referentes aos mesmos autores e/ou coleções literárias são fontes de informação fundamentais para a investigação dos editores em relação ao perfil dos interessados. O estudo destas “experiências repetidas”, segundo Calasso (2015) consiste numa cumplicidade preditiva das preferências dos clientes: “Complicity with unknown people can be created only on the basis of their repeated experiences of not being disappointed<sup>21</sup>”. Uma das possíveis estratégias futuras para a perceção da “personalidade literária” dos leitores será através da criação de antologias digitais, marcadas pela construção personalizada do gosto de cada um.

Um facto que se tem revelado fundamental para a construção de novas comunidades de leitores *online* é a aposta dos editores na criação de redes sociais constantemente atualizadas, de forma a transformarem a estratégia tradicional do *word of mouth* numa comunicação direta entre *stakeholders* (nomeadamente estabelecendo uma possibilidade de ligação entre

---

<sup>21</sup> Tradução própria e livre da citação: “A cumplicidade com pessoas desconhecidas pode ser criada apenas com base nas suas experiências contínuas de não decepção.”

autores, editores e leitores). É importante que haja um constante incentivo aos leitores para o hábito de leitura, incluindo a partilha de elementos de inspiração que se identifiquem com o perfil destes, criando um ambiente favorável à partilha e envolvimento emocional dos leitores. Esta fidelização pretende manter os leitores ativos, sendo atualmente alimentada por um acesso a algumas cópias complementares de livros (sejam estas no formato digital, ou amostras em papel), de modo a exercerem um poder de influência argumentativo sobre os utilizadores nos canais digitais de comunicação<sup>22</sup>. O acesso exclusivo a livros que ainda não foram publicados, de forma a incentivarem a criação de comentários e a partilha dos mesmos no *online* é uma estratégia inovadora dos editores. O “First to Read”<sup>23</sup> é um dos exemplos atuais de como as editoras se aliam às novas tecnologias para a criação de um ambiente favorável e cúmplice entre estas e os leitores. A recompensa literária é utilizada como persuasão à aderência de um clube digital, onde a troca de informação é algo “negociável” com a obtenção de novos livros.

As comunidades *online* têm sido adquiridas por grandes grupos editoriais ou por livrarias *online*, como é o caso da compra da rede social (destinada a consumidores interessados por Literatura) Goodreads<sup>24</sup>. Esta foi adicionada ao património da Amazon em 2013 por um valor de 150 milhões de dólares (Cox, 2015). Segundo a mesma fonte, nos dois anos seguintes ao explicitado negócio, o número de comunidades *online* pertencentes a outras editoras aumentou 64%, sendo que estas as consideram como um bom investimento de apoio à área do *marketing*. Neste sentido, os editores utilizam esta recente ferramenta digital para promover os seus livros numa relação de comunicação direta com os leitores.

Obtendo, desta forma, acesso a informações exclusivas sobre os leitores, é possibilitada uma troca de sugestões de conteúdo literário, aumentando a sua participação e consequente envolvimento. Os leitores, na plataforma Goodreads, têm a opção de classificar a qualidade do livro, bem como criar listas de organização (de modo a saber quais os livros lidos e/ou os

---

<sup>22</sup>Os leitores potenciadores de receber obras por parte dos editores são, nos dias de hoje, denominados de *booktubers*. Estes influenciadores digitais (neste caso, na rede social *Youtube*) caracterizam-se pelo grande envolvimento emocional que estabelecem na partilha de ideias e opiniões sobre livros a seu gosto. Neste sentido, os editores podem disponibilizar-lhes livros gratuitos de forma a que estes se comprometam a partilhá-los nas redes sociais.

<sup>23</sup> Esta iniciativa editorial, organizada pela Penguin Random House, pode ser consultada através da sua ligação *online*: [www.firsttoread.com](http://www.firsttoread.com).

<sup>24</sup> A rede social Goodreads, destinada aos leitores que pretendam constituir grupos de pesquisa e recomendação de livros pode ser acedida através uma subscrição gratuita, na seguinte ligação: [www.goodreads.com](http://www.goodreads.com).

que são um desejo de leitura). Deste modo, há a criação de desafios literários, estabelecendo objetivos de leitura em determinados períodos de tempo. No caso de outras comunidades *online*, os leitores também poderão ser beneficiados, pois conseguem ofertas e descontos exclusivos, bem como de cópias de obras em pré-venda (pela aderência a um grupo informacional, exclusivamente dedicado à promoção editorial) (Banou, 2017).

As redes sociais com o objetivo da promoção da Literatura têm-se revelado como um fator crucial para um contínuo estímulo ao envolvimento do leitor, no sentido em que “alimenta” o gosto pela atividade do ler e incentiva à compra e usufruto do livro como experiência satisfatória. Criswell & Canty (2014) defendem precisamente que as redes sociais são um importante instrumento de *marketing* no processo de construção da sua marca editorial: “Social media *marketing* is changing the relationship between publishers and readers. This connection need no longer be dominated by sales, but by mutually beneficial conversation and debate (...)”<sup>25</sup>. Assim, o processo de edição torna-se um percurso empresarial mais aberto, exposto e imediato (contrastando com a época histórica do Renascimento).

No entanto, fruto desta constante interação entre leitor e editor, como beneficiam os outros *stakeholders* da indústria do livro? No caso dos autores das obras, estes também beneficiam da relação já estabelecida com os editores, de forma a obterem *feedback* dos leitores (através de informação direta), ganhando reconhecimento e fama junto destes. Os livreiros assemelham-se aos editores em termos de benefícios, pois a presença e consulta regular destas redes e comunidades *online* é uma excelente fonte de informação dos clientes, bem como a possibilidade de promover as vendas dos livros (Banou, 2017).

Desta forma, as comunidades *online* de leitores e as redes sociais vieram a revolucionar a forma como obtém informação, bem como o relacionamento entre todos os intervenientes na cadeia do mercado do livro. Embora não seja uma substituição completamente comparável, as bibliotecas públicas foram o primeiro passo para uma mudança de paradigma no hábito pela leitura. Estas tinham capacidade de albergar uma grande quantidade de livros de conhecimento literário e científico, sendo uma importante agregadora de leitores

---

<sup>25</sup> Tradução própria e livre da citação: “O *marketing* nas redes sociais está a mudar a relação entre editores e leitores. Esta conexão já não precisa de ser dominada pelas vendas, mas sim por conversas e debates mutuamente benéficos (...)”.

organizados por idade, género, perfil intelectual, necessidades, expetativas e desejos. O mesmo conceito aplica-se aos dias de hoje através de nova forma de interação: o *online*.

O editor tem conhecimento que um dos objetivos dos seus leitores é adquirir um estatuto mais ativo no processo de edição, lançamento e comunicação do livro, ganhando um novo conjunto de privilégios (alimentados pelo efeito surpresa (Calasso, 2015)). Deste modo, o editor pretende explorar as vantagens competitivas que os seus clientes lhe permitem desenvolver novas políticas e estratégias editoriais. Segundo Thompson (2010), “the publishers must compete both in the market for content and in the market for customers<sup>26</sup>”, assumindo a importância que os leitores ocupam na obtenção de uma maior quota no mercado editorial.

Para que a conquista de novos leitores e a permanência dos atuais seja uma estratégia eficaz, o editor deve reconhecer as fases que participam no processo de envolvimento do consumidor. O primeiro comportamento deste é o reconhecimento de uma certa obra literária ou autor, ganhando um sentimento de respeito e confiança pelo conteúdo partilhado pela editora. Esta notoriedade será um meio fundamental para a compra e leitura do livro, terminando (no caso de se verificar uma leitura agradável) com a recomendação “involuntária” aos demais leitores (Banou, 2017).

Assim sendo, de que modo o editor poderá medir o impacto do envolvimento emocional dos leitores para fins promocionais e comerciais? E como é que as mencionadas estratégias mudam atitudes e conquistam potenciais clientes de uma editora? Estas questões são abordadas por Banou (2017), que afirma que os editores devem aproveitar as novas tecnologias para conhecer melhor o perfil intelectual dos leitores, para além do seu fornecimento estatístico. A criação de comunidades *online* e o levantamento de resultados por inquérito também podem ser ferramentas bastante úteis para a reunião de informações sobre preferências de géneros literários: “publishers get *feedback* from the reader, use big data and develop social media *marketing* so as to satisfy the readers’ needs and meet their expectations<sup>27</sup>.” (Banou, 2017).

---

<sup>26</sup> Tradução própria e livre da citação: “os editores devem competir tanto no mercado pelo conteúdo quanto no mercado para os clientes”.

<sup>27</sup> Tradução própria e livre da citação: “os editores recebem *feedback* do leitor, utilizam os seus dados e desenvolvem estratégias de *marketing* nas redes sociais para satisfazer as necessidades dos leitores e atender às suas expectativas”.

No entanto, algumas teorias sobre a constante mudança que o leitor tem tido (ao longo da história editorial) colocam a questão se este realmente revela um papel ativo na criação do conteúdo literário (e, conseqüentemente, do livro), ou se se trata de uma estratégia de *marketing* dos editores. Quer se considere a concepção de cópias personalizadas, serviços personalizados de edição ou a influência que o leitor possa ter no desenvolvimento da identidade artística do livro, o editor tem o controlo sobre todos os citados processos, assumindo como linha orientadora os desejos do autor original. Neste sentido, apesar da sua subida na hierarquia de papéis na indústria da edição, o leitor pode participar desde que se submete a um conjunto de ferramentas, opções e sugestões providenciadas anteriormente pelo editor. De entre vários elementos que podem ser introduzidos com a colaboração do leitor, considerem-se os seguintes: paratextos visuais interativos, página frontal do livro (capa), imagens ou fotografias (no caso de ser um livro criado com o objetivo de ser um presente para uma ocasião específica) e elementos estéticos de decoração do livro (Banou, 2017).

Esta interação entre *stakeholders* é fruto de época em que vigoram as plataformas digitais e as redes sociais, transformando a comunicação editor-cliente num verdadeiro desafio editorial, tal como afirma Hartley et al. (2012): “The model of the audience in creative industries has evolved from passive consumer to creative producer identifying technology driven affordances that have enabled consumers to become users<sup>28</sup>”.

Quando Kurt Wolff (1991) afirma que o editor deve ter uma sensibilidade para o gosto literário; na medida em que, para além da sua função de julgar e prever a qualidade de certos conteúdos literários, também é fundamental compreender a forma como o livro será disponibilizado aos leitores. Assim, a decisão quanto ao valor estético do livro tem em consideração se este pretender ser um produto atrativo para um grande grupo de leitores, ou um mais pequeno<sup>29</sup>. Aspetos como o tamanho do livro editado ou as estratégias publicitárias são alguns exemplos que dependem dos objetivos da audiência a atingir pelo editor.

O século XXI é marcado por um fenómeno de convergência dos *media*, no sentido de que se verifica uma afluência de diferentes meios de comunicação (e provindo de variados

---

<sup>28</sup> Tradução própria e livre da citação: “O modelo de público nas indústrias criativas tem evoluído de consumidor passivo para produtor criativo, identificando as oportunidades da tecnologia que permitem que os consumidores se tornem usuários.

<sup>29</sup> Quando um editor afunila a sua estratégia de modo a corresponder aos desejos e expectativas de um pequeno grupo de leitores (com características menos populares a nível social) esta denomina-se de “*marketing* de nicho”.

*stakeholders*) que contribuem para a participação do leitor em várias fases de edição de um livro. Na cadeia editorial podem-se considerar a promoção publicitária, desenvolvimento do produto, criação de conteúdo ou crítica literária. Os seus papéis ativos e dinâmicos demonstram uma oportunidade que o mercado editorial fornece aos leitores de expressar atitudes, opiniões e criar relações duradouras com os demais consumidores: “(...) user engagement in terms of knowledge exchange processes that involve different players, are multi-directional and have strong personal and affective dimensions<sup>30</sup>”, tal como afirma Rickinson et al. (2011). Para além disto, a fidelização permite uma dupla vantagem, a qual é partilhada entre o leitor e o editor. Enquanto que o primeiro tem acesso a informações privilegiadas do seu interesse, o segundo tem como estratégia reforçar a sua relação de confiança baseada na comunicação direta: “Endurability builds upon the idea that engaging experiences are memorable and worth repeating<sup>31</sup>” (Lalmas et al., 2015). Apesar de o papel do leitor estar continuamente a sofrer mudanças no funcionamento do processo criativo da Literatura, o editor ainda prevalece como o principal responsável pelas decisões quanto à informação disponibilizada, bem como pela descoberta de inovadoras estratégias editoriais no mercado livreiro.

Um livro deve ser intrinsecamente conhecido pelo editor, pois o seu conteúdo literário é o principal fator de competitividade em relação a outras editoras. A atualidade é marcada por um ambiente extremamente competitivo; não só devido às novas sociedades caracterizadas pela existência de informação abundante, mas também pela descoberta de prioridades e valores editoriais. Segundo Thompson (2010), os editores ainda têm que superar desafios temporais consequentes do processo editorial de um livro. Por exemplo, um livro de ficção respeita (geralmente) um período de seis semanas de permanência numa livraria. Durante este limitado calendário temporal o editor terá que ser responsável pela promoção informacional ao(s) seu(s) público(s)-alvo.

Nos últimos anos as editoras têm regressado a algumas estratégias promocionais utilizadas nos inícios da História da edição. Os denominados “pré-lançamentos” ganham um novo alento com a criação das livrarias *online*, as quais informam em tempo real os

---

<sup>30</sup> Tradução própria e livre da citação: “(...) o envolvimento do usuário no processo de troca de conhecimento que envolvem diferentes atores são multidirecionais e possuem fortes dimensões pessoais e afetivas.”

<sup>31</sup> Tradução própria e livre da citação: “A durabilidade (das relações) constrói-se com base na ideia de que as experiências envolventes são memoráveis e dignas de serem repetidas”.

potenciais leitores interessados num determinado título/género de Literatura para uma possível aquisição do mesmo com condições especiais. Estes adquirem (de forma instantânea) o conhecimento de novas ofertas, muitas vezes acompanhados por descontos e acesso imediato ao conteúdo. O facto de pertencerem a uma comunidade literária também os beneficia do ponto de vista da recomendação em relação a títulos com características em comum.<sup>32</sup> O editor, por outro lado, através dos “pré-lançamentos” é capaz de traçar uma linha condutora de informações úteis sobre os seus clientes, bem como adquirir *feedback* de títulos anteriormente editados. A edição de um livro pode ser considerada um “teste de mercado”, analisando o seu potencial comercial num determinado grupo intelectual.

De facto, o conceito de “valor do livro” tem variado ao longo dos tempos. No passado, o objeto adquiria uma importância não apenas física, mas a qualidade do trabalho desenvolvido era enunciada através do fornecimento de informações sobre os *stakeholders* (envolvidos no processo de edição do livro). Entre estes, consideram-se o editor e o tradutor, responsáveis pelo conteúdo de valor acrescentado do ponto de vista comercial. Por contraste, na atualidade o privilégio de reconhecimento editorial deslocou-se para a figura do leitor. Este tornou-se um elemento fundamental na definição de prioridades no momento de edição, sendo focadas as necessidades de informação, de acesso e de tecnologias de recomendação. O leitor, anónimo, é o beneficiário de todas as informações de que é provido, mas também o principal responsável pela compensação comercial do editor, recomendando e adquirindo títulos literários (Banou, 2017).

---

<sup>32</sup> As novas tecnologias já permitem uma análise das obras mais pesquisadas por cada leitor (construindo, deste modo, um perfil de gosto literário). Eletronicamente, a estratégia de *cross-selling* é bastante útil para o leitor; através da sugestão de títulos idênticos aos pesquisados e/ou comprados, este poderá ficar interessado em aumentar o seu espólio literário.

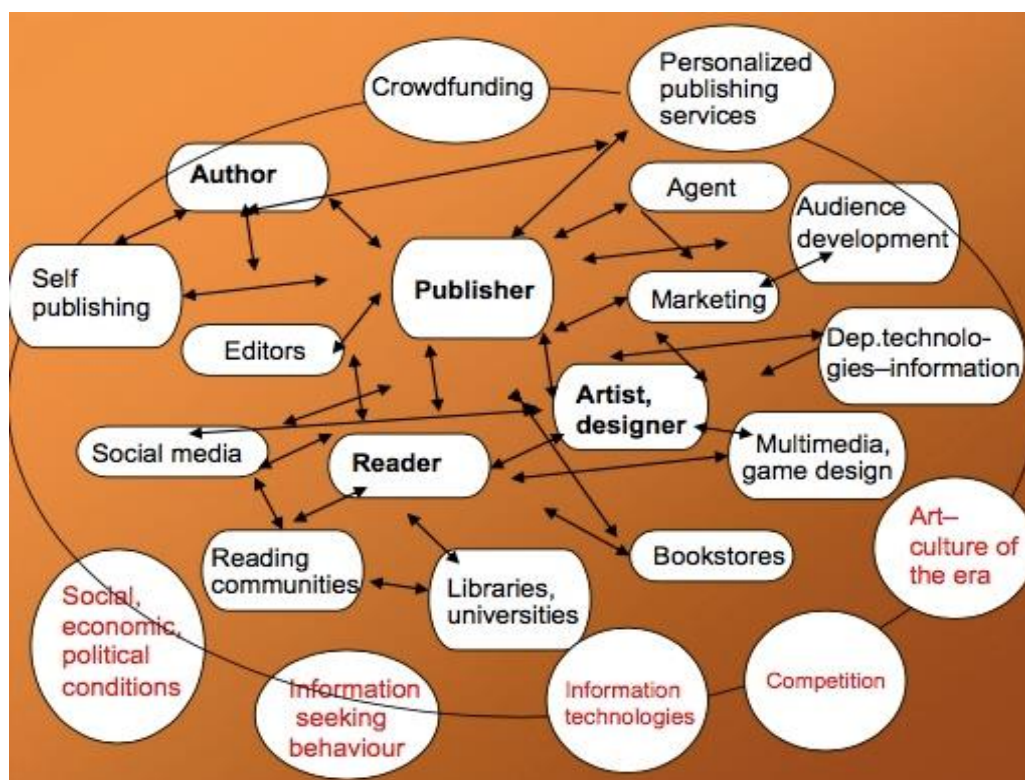


Figura 4-A informação no circuito do livro (Banou, 2017).

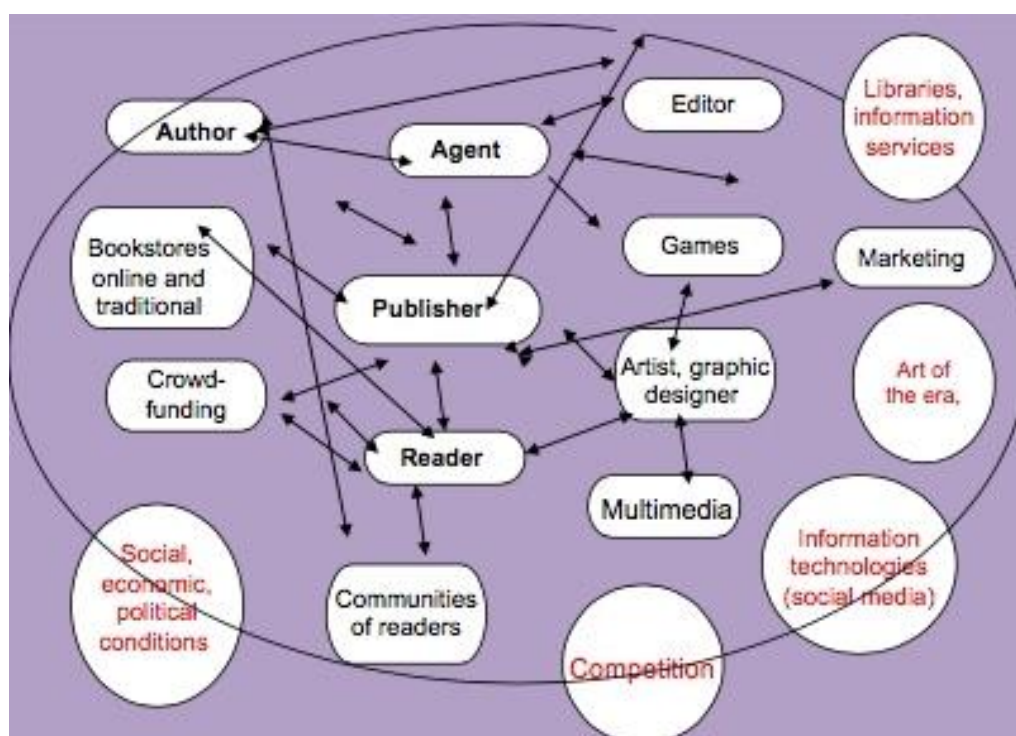


Figura 5-A estética no circuito do livro (Banou, 2017).



## Capítulo 3 - Estratégias dos editores no século XXI

### 3.1. As editoras como “negócios híbridos”

O panorama editorial do século XXI enfrenta desafios que propõem a criação de novas estratégias empresariais, de forma a que haja uma adaptação e desenvolvimento dos valores editoriais. Assim sendo, o mundo editorial vive uma época “híbrida”, termo que é utilizado por Banou (2017) para denominar uma coexistência do livro físico/tradicional com o livro digital. Devido a mudanças socioculturais, bem como tecnológicas, o uso de computadores, *tablets* e telemóveis é um marco de transformações na cultura da escrita e comunicacional dos leitores. O comportamento do consumidor tem vindo a alterar-se devido à influência das redes sociais como meio de promoção e relacional com os editores.

Na era globalizada os desafios são enfrentados com recurso à criatividade e à inovação, elementos que originam novas ideias e perceções desde o Renascimento. A democratização da disseminação da informação não é um fenómeno recente, visto que a imprensa de Gutenberg demonstrou o início de um prolongado legado na forma como se comunica em papel. A inovação nos processos de produção, promoção, distribuição e venda de livros tem vindo a sofrer uma contínua atualização e desenvolvimento. A natureza relacional entre o leitor e o livro é complexa, pois num mundo editorial de convergência (convivência entre os dois modelos existentes de livros) é cada vez mais importante diversificar as escolhas.

Um dos dilemas com que os editores se deparam no século XXI é sobre a natureza experimental da convergência editorial (entre o livro tradicional e o livro digital). Qual é o seu impacto na sociedade atual de leitores? E qual é o seu nível de competitividade na indústria livreira? Segundo Jenkins (2006), “convergence represents a cultural shift as consumers are encouraged to seek out new information and make connections among dispersed *media* content<sup>33</sup>”. A continuidade entre os antigos e novos *media* são um reflexo de tendências e práticas culturais, que tanto recuperam a nostalgia de um passado marcado pelo papel, como aproveitam as vantagens comunicacionais das novas tecnologias. O setor

---

<sup>33</sup> Tradução própria e livre da citação: “a convergência (editorial) representa uma mudança cultural, na medida em que os consumidores são incentivados a procurar novas informações e a relacioná-las com conteúdos de *media* dispersos”.

da informação transforma o circuito da cadeia do livro, pois numa realidade onde a convergência de produtos e serviços é abarcada pelos editores, deverá existir uma adaptação das equipas/departamentos de *marketing*. Para além disto, o editor adicionará novos *stakeholders* à sua lista de parceiros, como *game designers* e artistas de multimédia, como cocriação de conteúdos criativos.

Neste sentido, para além da convivência entre o livro impresso e o digital, a complementaridade com serviços multimédia ou a extensão para novas linhas de produtos (como filmes, jornais, revistas e música) são práticas comuns dos editores contemporâneos (principalmente utilizadas pelos grandes grupos empresariais). Todas as referidas estratégias são interpretadas por Banou (2017) como uma forma de enaltecimento das edições de livros, na medida em que o seu valor literário e estético não limita o objeto (neste caso, o livro) a reestabelecer novos limites no seu negócio. A inovação editorial do século XXI deve-se essencialmente a uma maior interatividade entre o antigo/novo e o editor/leitor.

Uma das estratégias presentes no estabelecimento de um “negócio híbrido” pelos editores é o recurso a jogos, os quais podem conter elementos de multimédia ou não. Estes são utilizados de forma a atingir um determinado grupo de leitores (usualmente da faixa etária infantojuvenil) e garantir o seu envolvimento e participação nas atividades propostas (MacLuhan, 1997). Para os editores é inquestionável a importância do valor estético para o público infantil, por isso a utilização deste conceito nos jogos, *puzzles*, *quizzes*, brinquedos, *pop-ups*, autocolantes é igualmente estudada.

A combinação destes objetos com o texto literário e possíveis ilustrações tem sido um sucesso de longa data, pois a “personificação” das histórias e personagens criados pelos autores transpõem-se para a realidade da criança/jovem, melhorando o seu envolvimento com o conteúdo do livro. Um dos fatores de sucesso editorial desta complementaridade é justificada pela psicologia, que alega que o desenvolvimento da criança depende do toque e do som, para além do incentivo à descoberta de novas realidades, sendo encorajada a continuar a (re)construir a história através de vários formatos (Muntean, 2011).

Neste sentido, os livros tradicionais convivem no mercado editorial com os livros digitais/eletrónicos num ambiente híbrido, os quais se complementam nas funções. Segundo Canoy (2017) os consumidores transitam (mesmo que inconscientemente) de um formato para outro, de acordo com o seu tempo, as circunstâncias, o género de livro a ler (e a sua

disponibilidade de acesso), a sua necessidade de partilha do mesmo, ou apenas pela sua preferência pessoal.

Sendo assim, quais são as fronteiras entre a indústria editorial tradicional e a inovação tecnológica? A primeira questão do “mundo híbrido” é o dilema entre o livro impresso e o digital. Apesar de o livro no formato físico ainda ser dominante em certas áreas literárias e para públicos-alvo específicos, este tende a ser complementado por elementos tecnológicos (de forma a acrescentar valor estético e educacional) (Banou, 2017). Nas versões convergidas dos *media* há uma eterna comunicação entre a linguagem verbal e visual, o que também se reflete no livro. A estética visual (sob a forma de ilustrações ou multimédia) revelam-se uma inovação para os editores construírem, de forma estratégica, paratextos extra para uma melhor compreensão e envolvimento com o livro tradicional. A introdução de sons e *links* para aceder a outras informações (no caso do texto digital) é um acrescento aos elementos anteriormente referidos. Esta junção de formatos é uma revolução na indústria editorial, pois desde o Renascimento que a estrutura da página do livro ainda não tinha sido alterada.

A dicotomia entre o público e o privado marca uma evolução na disseminação da informação, a qual nos princípios da história da edição era restrita a grupos privilegiados. As redes sociais redefinem a distribuição dos conteúdos criativos, pelo que contribui para o aumento de oportunidades de colaboração e diálogo entre *skateholders* (Papacharissi, 2013). A atual sociedade globalizada não colide com os princípios culturais locais, pelo que as “editoras híbridas” adaptam a tradição literária aos novos conceitos geracionais e de cada região. Estas, por sua vez, têm que oscilar entre o expectável e o inesperado. Os leitores (geralmente) ganham expectativas em relação a um livro de acordo com o que desejam deste, de modo a suprir uma necessidade emocional. No entanto, estas expectativas são definidas pelo autor ou pelo editor, utilizando o “elemento surpresa” para a criação de um capital simbólico para a editora. Numa empresa que cruza a tradição com a inovação, a surpresa é um risco, mas também pode ser um passo para o sucesso de vendas.

Uma das estratégias dos editores no seu processo criativo de conceção dos livros é a (já referida no segundo capítulo) emergência do papel dos leitores, através da valorização dos serviços de publicações personalizadas. Esta é uma questão inovadora, sob o ponto de vista de aumento do poder e prestígio dado aos consumidores, como forma de integração e no

círculo da cadeia do livro e promoção deste. No entanto, a figura do editor mantém-se central na tomada de decisões finais (Banou, 2017). A estratégia *word-of-mouth*, genericamente utilizada para fins de *marketing* direto convive (embora já em desuso corrente) com as estratégias digitais de recomendação e partilha de sugestões de leitura, não só através das redes sociais e comunidades *online* (de leitor para leitor), mas também da partilha de experiências entre editor e leitor. Esta dualidade mantém um equilíbrio entre o contato pessoal e eletrónico, que se transpõe igualmente para uma harmonia entre o passado e presente. A título de exemplo, os editores têm o conhecimento de manuscritos de grande valor histórico e literário que jamais foram editados na sua época. Neste sentido, a preparação e modificação de certas obras para públicos-alvo da era contemporânea torna-se um desafio aliciente, servindo-se de paratextos para uma maior conexão temporal e cultural.

Como afirma Banou (2017), “in an often difficult and fragmented world, every book is a promise, reading is an action of freedom, and sharing an action of democracy<sup>34</sup>”.

### 3.2. A Matriz Ansoff

As editoras, para estabelecerem novas estratégias de marketing, necessitam de fazer estudos que combinem o fator produto e mercado. Apenas assim se poderá estabelecer quatro possíveis cenários, tal como sugere Ansoff (1984), de modo a possibilitar uma boa experiência, privilegiar as economias de escala, potenciar os produtos inovadores, e incentivar o contato com potenciais clientes (através de estratégias de internacionalização).

O negócio do livro não é estático, mas sim dinâmico, pois requer uma ação de adaptabilidade ao longo do tempo (de acordo com os objetivos pré-estabelecidos). Por isso, numa primeira fase, a inserção de um produto numa estratégia de penetração de mercado (através do seu baixo preço), seguida de uma mudança/adaptação do mesmo para adquirir novas funcionalidades. Nesta abordagem de desenvolvimento, para além da conquista de novos mercados, a editora pode querer expandir-se para outras categorias de produtos. A Matriz Ansoff (de seguida representada graficamente) é um instrumento de gestão

---

<sup>34</sup> Tradução própria e livre da citação: “Num mundo difícil e fragmentado, cada livro é uma promessa, ler é um ato de liberdade, e a partilha é um ato de democracia”.

empresarial que permite ajudar na tomada de decisões estratégicas (neste caso adaptada ao negócio do livro).

Através desta análise, conclui-se que a internet pode potenciar um maior ciclo de vida do livro, do seu mercado de atuação e dos seus canais de distribuição (mostrando ser uma vantagem competitiva a transformar numa estratégia). (Faustino, 2013). No entanto, o principal desafio das editoras para o futuro é encarar as novas tecnologias como uma oportunidade/aliado para potenciar a comercialização de livros físicos e outros produtos/serviços complementares.

Embora os livros eletrónicos ainda não sejam comercialmente muito populares (em Portugal e no resto da Europa), as editoras já começam a compreender algumas vantagens, como por exemplo, a inexistência de devoluções, de taxas de armazenamento, bem como de despesas de impressão e de expedição. Esta nova tendência desafia o futuro das livrarias, pois as editoras preocupam-se com a existência de um produto similar aos livros físicos (e-books), com um preço mais baixo. As editoras deparam-se, cada vez mais, com a impossibilidade de competir com esses preços nos livros físicos, pois as despesas que têm de aluguer e exploração nas lojas têm que ser proporcionais ao preço unitário do produto.

**Tabela 1-A Matriz de Ansoff aplicada ao negócio do livro<sup>35</sup>**

|                 |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Mercados</u> | Produtos atuais para mercados novos: <i>Desenvolvimento do Mercado</i> .<br><br><b>Ex:</b> Internacionalização e exploração de novas geografias; livros vendidos com jornais e revistas. | Produtos novos para mercados novos: <i>Diversificação dos produtos</i> .<br><br><b>Ex:</b> Livros e outras funcionalidades associadas ao livro digital, adaptação ao cinema.                 |
|                 | Produtos atuais para mercados atuais: <i>Penetração de mercado</i> .<br><br><b>Ex:</b> Livro de bolso e livro de luxo; livro por encomenda.                                              | Produtos novos para mercados atuais: <i>Desenvolvimento dos produtos</i> .<br><br><b>Ex:</b> Venda de capítulos de livros, <i>audiobooks</i> ou CD anexos ao livro com conteúdos adicionais. |
|                 | <u>Produtos</u>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |

<sup>35</sup> Tabela originalmente elaborada por Faustino (2013).

### 3.3. A concentração e a independência da indústria do livro

A concentração ou a aglomeração de pequenas editoras por parte de grandes editoras portuguesas, criando-se, deste modo, os grandes grupos editoriais presentes em Portugal, representam um fenómeno empresarial recente. A compra de várias marcas e chancelas por parte de outras (com uma maior dimensão e volume de vendas de livros) veio a mudar o panorama do mercado de editoras portuguesas, tal como a seguir se enuncia.

Esta aconteceu precisamente porque pretendem um reforço da sua capacidade de negociação, novos e mais alargados objetivos de *marketing*, bem como por questões relacionadas com o financiamento. No caso português, o grupo Porto Editora, o grupo Leya, o Grupo Almedina e o grupo Penguin Random House representam as empresas mais conhecidas que aderiram a esta estratégia editorial.

Em 2008 surgiu um novo *player* no mercado editorial português, o Grupo Leya, que no espaço temporal de um ano adquiriu cerca de vinte editoras, que num período anterior eram independentes. Esta tornou-se uma grande concorrente da editora espanhola Santillana (com uma extensa experiência no mercado de livros de texto), assumindo deste modo a sua intenção de comercializar internacionalmente.

A editora Leya destaca-se pela sua componente educacional (quer em Portugal, quer nos países de línguas oficial portuguesa<sup>36</sup>), integrando várias pequenas editoras, que no seu conjunto, formam uma “família editorial” de conteúdos diversificados e complementares entre si. A título de exemplo, podem-se considerar as seguintes:<sup>37</sup>

- Academia do Livro – Literatura de não-ficção (temas como a gestão, o desenvolvimento pessoal, a saúde, a educação, a economia, as relações interpessoais, a alimentação ou a ciência);
- ASA – Literatura de ficção educacional (livros infantojuvenis, nomeadamente de banda desenhada);
- BIS – Literatura de clássicos e contemporâneos (livros de colecionismo);

---

<sup>36</sup> A presença do Grupo Leya no estrangeiro encontra-se desenvolvida neste mesmo capítulo, na secção “a internacionalização editorial portuguesa”.

<sup>37</sup> Todas as informações sobre os objetivos e áreas de negócio das editoras pertencentes ao Grupo Leya podem ser consultadas na sua página oficial *online*: <http://www.leya.com/pt/gca/editoras/> Páginas eletrónicas consultadas no dia 19 de junho de 2019.

- Caderno – Literatura de ficção e não-ficção (livros de temas generalistas);
- Caminho – Literatura de ficção portuguesa contemporânea (livros de poesia, infantojuvenil e ensaios);
- Casa das Letras – Literatura de ficção nacionais e internacionais (livros de ensaio e gastronomia);
- D. Quixote – Literatura generalista (catálogo de poesia, títulos universitários, dicionários, ensaios e infantojuvenil);
- Estrela Polar – Literatura de não-ficção (temas relacionados com a saúde física, mental e espiritual; bem como temas ecológicos e de divulgação científica);
- Gailivro – Literatura de ficção e não-ficção educacional (edição de manuais escolares, material didático, ficção científica e infantojuvenil);
- Livros d’Hoje – Literatura de não-ficção (temas atuais e generalistas);
- Lua de Papel – Literatura de não-ficção (áreas de desenvolvimento pessoal, gestão, saúde, relações familiares e religião);
- Novagaia – Literatura de ficção e educacional (livros infantojuvenis nacionais e edições escolares);
- Oficina do Livro - Literatura de ficção e não-ficção (livros infantojuvenis, maioritariamente de autores portugueses);
- Quinta Essência – Literatura de ficção e não-ficção (temas do universo feminino);
- Sebenta – Literatura educacional (edição de livros e manuais de apoio escolar);
- Teorema – Literatura de ficção (livros de novos autores vanguardistas);
- Texto - Literatura de ficção e não-ficção (edição de manuais escolares, livros de apoio escolar e dicionários, bem como de literatura de conhecimento e infantojuvenil).

A Porto Editora, fundada em 1944, é uma das editoras portuguesas que apresenta um catálogo literário mais diversificado, com destaque para as áreas da educação e literatura nos seus variados géneros (ficção, não ficção e infantojuvenil). O seu carácter completo e abrangente revela-se na estratégia de concentração de outras editoras, as quais se destacam

pela sua especificidade literária.<sup>38</sup> Esta decisão estratégica pode ser exemplificada através da compra dos direitos de autor de José Saramago (único autor Português galardoado com o Prémio Nobel da Literatura, em 1998). A exclusividade de um autor ilustre e bem conotado internacionalmente demonstrou-se uma estratégia de *marketing* bastante aliciante para o referido grupo, mantendo uma visão de concorrência com o segundo maior grupo editorial Português, a Leya.<sup>39</sup>

Deste modo, a Porto Editora começou o seu processo de aquisição de duas editoras escolares (que já detinham um elevado grau de notoriedade no mercado português): a Areal Editores e a Lisboa Editora (atualmente denominada de Raiz Editora). Se as três editoras anteriormente referidas são responsáveis pelo domínio educacional em Portugal, centrando-se em livros escolares, de apoio didático e literatura recomendada pelo Plano Nacional de Leitura, o Grupo Porto Editora também alberga outros dois projetos em Angola, Moçambique e Timor-Leste (na mesma linha de objetivos empresariais).<sup>40</sup>

Em 2010, a mesma editora optou por diversificar o seu portefólio literário, adquirindo estrategicamente o grupo Bertrand Círculo, com as chancelas ArtePlural, Bertrand, Contraponto, Gestão Plus, Pergaminho, Quetzal Editores, 11x17, Círculo de Leitores e a Temas e Debates. Para além destas, a Porto Editora concentra as seguintes chancelas na sua gestão empresarial (enunciadas de acordo com o seu género literário):

- Albatroz – Literatura de não-ficção (nas áreas de autoajuda, desenvolvimento pessoal, religião, espiritualidade, esoterismo e *lifestyle*);
- Assírio & Alvim – Literatura de ficção (especializada na edição de poesia, mas apostando num catálogo eclético);
- CoolBooks – Literatura de ficção (edição de novos autores da Literatura Portuguesa);
- Ideias de Ler - Literatura de não-ficção (temas associados à gestão, política, história, ciência, memórias, saúde e bem-estar);

---

<sup>38</sup>Todas as informações sobre os objetivos e áreas de negócio das editoras pertencentes ao Grupo Porto Editora podem ser consultadas na sua página oficial *online*: <https://www.portoeditora.pt/sobre-nos/historial>. Página eletrónica consultada no dia 4 de julho de 2019.

<sup>39</sup>A editora Caminho, pertencente ao Grupo Leya, deixou de ser a responsável pela edição do autor em 2014, assumindo a Porto Editora a reedição dos livros clássicos de Saramago.

<sup>40</sup>A presença do Grupo Porto Editora no estrangeiro encontra-se desenvolvida neste mesmo capítulo, na secção “a internacionalização editorial portuguesa”. As referidas editoras são a Plural Editores Moçambique (2002), a Plural Editores Angola (2005) e mais recentemente, a Plural Editores Timor-Leste (2014).



- Sextante Editora – Literatura de ficção e não-ficção (livros de autores portugueses e estrangeiros contemporâneos, nas áreas de ensaio, biografia e memorialística);
- Livros do Brasil - Literatura de ficção (edição de clássicos da Literatura Portuguesa e universal);
- 5 Sentidos – Literatura de ficção (romances de cariz erótico).

Para além do domínio dos dois grandes grupos editoriais citados até agora, poder-se-á considerar como um importante *player* no mercado português o Grupo Almedina, fundado em 1955. A editora apresenta um distinto posicionamento no mercado editorial nacional, pois tem demonstrado uma produção de livros de não-ficção nos domínios do pensamento crítico, da reflexão em várias áreas, bem como da investigação científica. Apesar de também estar envolvida na comercialização de livros de ficção, é na edição de obras jurídicas, medicina, psicologia, educação, economia e ciências exatas que a empresa se destaca (pela sua especificidade).<sup>41</sup>

Deste modo, a editora Almedina, tendo como objetivo principal a sua extensão para outras áreas do conhecimento académico (a acrescentar ao Direito, Estudos Literários e Linguística), integrou mais quatro editoras no seu grupo:

- Edições 70 – Literatura de não-ficção (edição relacionadas com a cultura, nomeadamente no campo das Ciências Sociais e Humanas e Sociais);
- Actual Editora - Literatura de não-ficção (nas áreas de Economia e Gestão);
- Minotauro – Literatura de ficção contemporânea.

A editora Almedina acrescenta à sua política de concentração empresarial a Almedina Brasil, a qual também pertence a um projeto de internacionalização nos países da CPLP.<sup>42</sup> No entanto, é importante salientar que a concentração desta empresa transborda os limites editoriais, pois (a par deste negócio) o alargamento de uma rede de livrarias tradicionais foi

---

<sup>41</sup>Mais informações sobre os objetivos e áreas de negócio das editoras pertencentes ao Grupo Almedina podem ser consultadas na sua página oficial *online*: <http://www.grupoalmedina.net/?q=node/4> e <http://www.grupoalmedina.net/?q=node/5>. Páginas eletrónicas consultadas no dia 9 de julho de 2019.

<sup>42</sup> A presença do Grupo Almedina no estrangeiro encontra-se desenvolvida neste mesmo capítulo, na secção “a internacionalização editorial portuguesa”. A referida editora é a Almedina Brasil (2005), que atua nos mercados de Angola e Moçambique.

criada<sup>43</sup>. A estratégia de domínio de espaços físicos onde a especialização académica é um ponto fundamental para o reforço do seu posicionamento como editora, mantendo deste modo um contato direto com os clientes, conciliando a sua qualidade editorial científica com o setor da distribuição livreira.

Por sim, a última editoria a considerar neste estudo académico é a Penguin Random House Grupo Editorial (que se divide entre a língua espanhola e portuguesa), fundado em 2013. Este grupo internacional é um exemplo de fusão empresarial da Random House - divisão editorial da Bertelsmann - com a Penguin - divisão editorial da Pearson. Deste modo, a referida editora apresenta uma dupla política de internacionalização (sendo um grupo estrangeiro presente na Península Ibérica) e de concentração (através da junção de editoras externas com portuguesas).

A sua principal área de negócio dedica-se à publicação e distribuição de livros, oferecendo aos seus leitores um catálogo diverso e oscilando entre a edição de autores nacionais e internacionais.<sup>44</sup> Neste sentido, em 2014 o grupo decidiu optar por uma estratégia de crescimento e acrescentou ao seu espólio tradicional (editoras fundadoras e anteriormente citadas) os selos editoriais seguintes: Santillana Ediciones Generales - com as marcas Alfaguara, Arena, Objetiva e Suma de Letras; bem como a Companhia das Letras Portugal<sup>45</sup>, a Nuvem de Letras e a Nuvem de Tinta.

No entanto, esta decisão empresarial trouxe algumas incertezas, como a redução da variedade de géneros e autores, bem como a sua limitação em termos de distribuição. De facto, os pequenos editores têm alguma dificuldade em inserir-se no negócio das grandes cadeias de livrarias ou nas grandes superfícies comerciais (híper e supermercados), pois possuem pouco poder negocial. As altas comissões (de ocupação do espaço e de *marketing*) são bastante desfavoráveis para estes editores, obrigando-os a optar por outras estratégias

---

<sup>43</sup> A rede de livrarias Almedina encontra-se distribuída pelos principais polos universitários do país: Lisboa, Porto, Gaia, Matosinhos, Coimbra e Braga.

<sup>44</sup> Mais informações sobre os objetivos e áreas de negócio das editoras pertencentes ao Grupo Penguin Random House podem ser consultadas na sua página oficial *online*: [https://www.gostodeler.pt/quem\\_somos.php](https://www.gostodeler.pt/quem_somos.php). Página eletrónica consultada no dia 17 de julho de 2019.

<sup>45</sup> A Companhia das Letras Portugal, entretanto adquirida pela Penguin Random House Grupo Editorial, resulta de uma parceria estabelecida em 2015 com a Companhia das Letras Brasil. A negociação acentua um diálogo entre a concentração e a internacionalização da editora em Portugal.

(como por exemplo, a presença exclusiva em livrarias independentes).

Num panorama marcado pelo domínio de editoras concentradas, quais as vantagens consideradas pelos grandes grupos na intenção de aquisição de outras? Segundo Noam (2009), Faustino (2017) e Picard (2002), a economia produzida por esta aglomeração é o fator mais importante. Esta pode ser gerada através da obtenção de um maior prestígio e poder para os gestores de topo, bem como um aproveitamento dos vários *media* de cada editora. Através do conhecimento e experiência entre as várias empresas, pretende-se a chegada a uma maior e dominante posição no mercado. Assim, o risco empresarial é diminuído, também devido a uma oportunidade de inovação (nomeadamente tecnológica). Com a profissionalização dos recursos humanos, bem como a sua possibilidade de progressão na carreira, as editoras melhoram a sua capacidade de negociação através da formação e experiência no mercado.

De acordo com a Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL) existem, em Portugal, aproximadamente 250 editoras. A Porto Editora e a Leya S.A. são os dois principais grupos portugueses de livros, representando um volume de negócios de 50% do total. A Círculo de Leitores, S.A (comprada pela Porto Editora, em 2011) e a Editora Planeta de Agostini, S.A. também são bastante cotadas. O grupo Babel tem sob o seu domínio outras editoras, como a Arcádia, a Ulisseia e a Verbo.

Muitos grupos, através da concentração editorial, também pretendem monopolizar todos os processos inerentes à indústria do livro, desde a edição, o comércio a retalho e a distribuição. Com isto, visam aumentar a sua escala para um futuro objetivo de internacionalização. Se um grupo de editoras se junta é mais provável que haja mais esforços conjuntos para obter várias fontes de investimento para o desenvolvimento do seu catálogo de produtos. Outra vantagem é, sem dúvida, a maior facilidade para entrar nos principais pontos de venda (como é o caso de conhecidas livrarias e grandes superfícies).

No entanto, esta política empresarial também pode ter um efeito contrário para as pequenas editoras que se mantêm inseridas num grupo de renome, pois a sua identidade pode ficar diluída (pelo “efeito-sombra” que sofre pelo protagonismo da marca que a alberga). Neste sentido, a divergência de atuação entre as editoras/livrarias concentradas varia bastante em relação às demais independentes. Ao nível das estratégias de *marketing*, a concorrência é um fator beneficiador dos grandes grupos (com a detenção de cartões de

desconto e campanhas promocionais com redução do preço de venda ao público) em detrimento das editoras independentes. Estas consideram que existe uma desigualdade de concorrência, pois a aposta sucessiva de ações de desvalorização do preço do livro poderá colocar em causa a viabilidade económica dos pequenos negócios.

### **3.4. A internacionalização editorial Portuguesa**

O mercado editorial é definido pela conjugação de dois domínios: cultural e industrial; os quais quando aliados produzem um efeito bastante benéfico para uma sociedade economicamente sustentável. A cultura, como fonte de conhecimento e um elemento-base na produção humana, dando-lhe simbolismo e significado à sua existência. No entanto, a indústria editorial pretende produzir e vender produtos/serviços capazes de criar ou desenvolver opiniões, perspetivas, valores e padrões culturais.

Assim sendo, as editoras (nomeadamente as portuguesas) deparam-se com vários desafios que influenciarão diretamente no processo de internacionalização empresarial. Para além da necessária gestão de livros ou serviços associados com menores ciclos de vida, da conceção de novos modelos de negócio que contemplem os vários intervenientes do círculo do mercado do livro, o grande desafio é a relação que estas terão que desenvolver com os mercados locais e/ou internacionais (Faustino, 2013). Como irá ser desenvolvido posteriormente, a América Latina constitui uma estratégia de internacionalização, não apenas pela proximidade geográfica (no caso de Espanha), mas principalmente pela conexão cultural. O processo de globalização, que media diferentes culturas num contexto de aproximação e identificação de características culturais entre povos, refletir-se-á na criação de “conglomerados industriais e corporações financeiras, nos quais se inclui a indústria dos *media*” (Faustino, 2013). Vários grupos económicos, políticos e tecnológicos estão constantemente a reorganizar o mercado, de forma a desenvolver em conjunto um conjunto de objetivos comerciais, e neste caso, editoriais.

De facto, analisando as tendências do mercado editorial internacional, verifica-se um crescente interesse quer de empresas espanholas pelo mercado português, quer de empresas portuguesas pelo mercado espanhol. A título de exemplo, na indústria de conteúdos, o grupo espanhol *Prisa* comprou (no ano de 2005) o Grupo Media Capital (GMC), pois Portugal é

percebido como um mercado de sub-região em crescente desenvolvimento. A entrada em conjunto de Portugal e Espanha na União Europeia (em 1985) revelou-se o contexto ideal para um estreitamento de relações de cooperação económica e política, e consequentemente, do início de uma idealização de formação de um bloco económico competitivo na Europa.

Neste sentido, esta relação próxima entre Portugal e Espanha está intimamente relacionada com o conceito de *iberismo* – uma associação de mercados (neste caso, dos dois países pertencentes à Península Ibérica) onde existem grandes afinidades linguístico-culturais, de modo a reduzir a diferença intelectual no mercado de conteúdos. Deste modo existe uma uniformização de povos e culturas, na qual há uma partilha constante de experiências, ideias religiosas, valores pessoais (bem como intelectuais) que se transmite através do consumo e consequente transmissão de conteúdos de *mass media* (Faustino, 2006).

De facto, os mercados editoriais português e espanhol demonstram tendências empresariais comuns, como a sua maturidade e a necessidade de mudança (um dos fenómenos mais recorrentes na última década é a concentração de editoras – não apenas do ponto de vista de criação literária, mas também ao nível dos distribuidores existentes). Com as políticas de internacionalização e cooperação entre os dois países ibéricos evidencia-se a importância dos retalhistas na cadeia comercial do livro. Os locais mais privilegiados para a venda de livros são as grandes superfícies, designadamente os populares hipermercados, dirigidos a um público em massa (Faustino, 2013).

No entanto, foi importante para a Península Ibérica reforçar estes objetivos político-económicos, pelo que se tornou evidente a necessidade de alargar o conceito anteriormente explicitado para outros espaços, os países latino-americanos. Segundo Nosty (2007), este conjunto de países é caracterizado por geografias políticas e económicas muito distintas, pelo que é fundamental ter em atenção as diferenças culturais e comunicativas de cada estado. No entanto, a América Latina partilha certos valores culturais, que poderão ser explorados como uma oportunidade para as indústrias criativas (como será analisada a indústria editorial).

Numa tentativa de consolidar a ideia de espaço ibero-americano foi determinante a aprovação da *Carta Cultural Ibero-Americana*, em Montevideu, Uruguai (em 2006). Este teve como principal intuito o estabelecimento do compromisso dos vários países latino-

americanos para uma futura cooperação no desenvolvimento de um “sistema cultural com identidade própria, caracterizando-se por (...) valores e expressões culturais reconhecíveis e diferenciadoras”. (Faustino, 2013). Segundo a Declaração de Montevideu (2006) estes são os seus objetivos, que, a longo prazo, se manifestam como fatores influenciadores da internacionalização das várias vertentes das indústrias culturais:

- Afirmar o valor central da cultura para o desenvolvimento do ser humano, de modo a diminuir a pobreza e a desigualdade social;
- Promover e proteger a diversidade cultural, nomeadamente as suas línguas e tradições;
- Facilitar o acesso generalizado ao conhecimento, à cultura e ao seu intercâmbio entre países ibero-americanos;
- Proporcionar um maior intercâmbio de bens e serviços culturais nos países em cooperação;
- Incentivar a proteção e difusão do património cultural e natural, material e imaterial através de ações entre os países latinos.

Deste modo, segundo Faustino (2013), o espaço ibero-americano contém determinadas oportunidades e ameaças para a internacionalização (nomeadamente aplicando na prática ao setor editorial). Baseando-se no autor Nosty (2007), a proximidade linguística, geográfica e histórica é uma vantagem para o mercado criativo entre os países latino-americanos. Algumas destas regiões têm-se revelado emergentes com aspetos culturais inovadores, nomeadamente devido ao grande fluxo de pessoas derivadas de movimentos migratórios e com origens culturais diversificadas. As culturas locais ganham importância, difundindo-se através da *internet*, mas não perdendo o seu carácter de criação presencial. No entanto, também se destacam algumas ameaças no que respeita ao desenvolvimento destes países. Para além de alguma capacidade financeira e uma débil estrutura empresarial para suportar estes objetivos de cariz cultural, as sociedades ibero-americanas ainda apresentam baixos níveis de acesso à cultura e às novas tecnologias. Estes entraves são agravados pelo fator linguístico – o inglês é bastante competitivo na área de cultura, pois adquire um carácter internacional na difusão de ideias e valores.

Limitando a influência linguístico-cultural que Portugal detém no mundo, é importante

denotar a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa <sup>46</sup>, que se refere a uma comunidade que ultrapassa os 230 milhões de habitantes (constituída pelos seguintes países: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial; Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste). Com um PIB total somado de 1,7 biliões de dólares, a CPLP é um exemplo de cooperação entre vários países onde a Língua Portuguesa permanece como um dos idiomas oficiais. Através de um sucessivo diálogo político-diplomático pretende-se atingir uma uniformização no desenvolvimento de vários setores da sociedade, como por exemplo, o ensino e promoção da língua e cultura portuguesa (na forma falada e escrita) no mundo. Apesar de o Brasil apresentar mais de 186 milhões de pessoas, e de ser o maior mercado sul-americano, o consumo de livros em vários países da América Latina são significativos. A Argentina, o Chile, a Colômbia, o México e a Venezuela apresentaram, por exemplo, valores evolutivos nos seus mercados, entre 2003 e 2012.<sup>47</sup> Estes indicam o crescimento editorial, consequente da melhoria das condições económicas do país, bem como maiores subsídios do governo para livros educativos. Mas também existem fatores que poderão fragilizar estes mercados latino-americanos, como os reduzidos níveis de alfabetização, de hábitos de leitura e a persistente atividade paralela/pirataria.

Restringindo o conceito de internacionalização ao mercado editorial Português, uma das editoras que investiu na edição de livros em Espanha foi a Impala (através do Euroimpala Editores).

O grupo Porto Editora (líder em Portugal na área de especialização escolar) destaca a sua política de internacionalização através de dois países parceiros: Angola e Moçambique. Os referidos países africanos de língua portuguesa partilham um longo período histórico e cultural com Portugal, sendo uma vantagem para o grupo se inserir num território onde as afinidades socioculturais sejam uma realidade próxima e conhecida da Europa. Sendo países economicamente emergentes (ou seja, em vias de desenvolvimento), também são os mercados ideais para o estabelecimento de novas reformas políticas e a possibilidade de transformar uma fraqueza numa oportunidade: o desafio constante de aumentar os seus níveis de educação escolar (Faustino, 2013).

---

<sup>46</sup> Mais dados sobre os objetivos e ações práticas desta cooperação poderão ser consultados através da seguinte hiperligação: [www.cplp.org](http://www.cplp.org).

<sup>47</sup> Dados em milhões de dólares dos seus mercados livreiros presentes através da fonte *PricewaterhouseCoopers*: “Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012”.

Deste modo, a Porto Editora aliou o seu ponto forte como editora nacional – a sua excelente reputação relativa à boa qualidade de produção de materiais educativos, técnicos e escolares no mercado nacional - com a possibilidade de os inserir comercialmente num contexto carente neste aspeto evolutivo da sociedade. A Plural Editores, chancela sediada em Angola, bem como em Moçambique, são casos exemplificativos de como a Porto Editora se adaptou, do ponto de vista geográfico e cultural, a uma realidade comercial diferente. Apesar da partilha do legado linguístico, esta teve que adequar os meios editoriais e tecnológicos às necessidades da sociedade angolana e moçambicana. A aposta em especialistas e autores científicos locais foi uma das decisões estratégicas tomadas, não só para garantir a credibilidade e a qualidade do conteúdo científico-escolar, mas também de outros materiais produzidos pela editora – desde livros jurídicos, dicionários, livros infantojuvenis e literatura nacional (angolana e moçambicana).<sup>48</sup>

Uma segunda editora portuguesa destacada pelas suas ações de internacionalização é o Grupo Leya. O destacado grupo editorial português iniciou a sua atividade no Brasil (em 2009) no campo das edições gerais. Aproveitando (tal como todos os outros exemplos então referidos) o legado da língua portuguesa, destaca-se no *e-learning* (ensino à distância). Também em Moçambique e em Angola a Leya assume uma posição de liderança nas áreas das edições de livros escolares e das edições gerais (a Texto editores é a chancela representada pela marca). Em países onde a escassa oferta de espaços para a compra de livros é uma realidade, esta editora esteve responsável pela criação de uma rede de livrarias, de forma a impulsionar a importância da alfabetização.

Para além da Texto Editores, o grupo contém a editorial Caminho no panorama internacional, que pretende valorizar os escritores provenientes de países de língua oficial portuguesa. A título de exemplo, autores como Luandino Vieira, Mia Couto, José Craveirinha, Germano Almeida, Manuel Lopes, Ondjaki, Kalaf Epalanga estão incluídos num catálogo de livros que pretende aproximar culturalmente os países africanos com Portugal, através de ideias literárias de produção ficcional. O estabelecimento territorial da Editorial Caminho em África pretende também alargar os seus domínios comerciais num

---

<sup>48</sup> As informações relativas à identidade, objetivos, missão e valores das duas editoras pertencentes ao Grupo Porto Editora foram baseadas de acordo com as fontes oficiais das mesmas, a considerar: Plural Editores Angola - <https://www.pluraleditores.co.ao/a-editora>; Plural Editores Moçambique - <http://www.pluraleditores.co.mz/a-empresa/>. Páginas eletrónicas consultadas no dia 14 de maio de 2019.



diferente espaço geográfico. Esta criou uma editora em Moçambique, a Editorial Ndjira; e outra em Angola, a Editorial Nzila.<sup>49</sup>

O terceiro grupo editorial Português que se assume no mercado como uma empresa com visões internacionais de negócio é o Grupo Almedina. Esta editora potencia-se no mercado Português pela diferenciação e especialização das áreas abordadas. Assumindo a sua atividade com um grande cariz universitário, a edição de manuais académicos, nomeadamente de Direito, Medicina, Psicologia, Educação, Economia e Ciências Exatas.

Com um forte enfoque nos países da CPLP, esta criou (em 2005) a Almedina Brasil, que apesar de sediada na cidade brasileira de S. Paulo, estabeleceu laços editoriais e comerciais com Angola e Moçambique. O seu projeto de internacionalização assume-se como uma política de cooperação científica e cultural que visa juntar os seus públicos-alvo (estudantes, professores e investigadores científicos) de vários países de expressão portuguesa numa perspetiva de partilha de informação e conhecimento.<sup>50</sup>

Por fim, o último grupo editorial presente no nosso país com uma forte presença de uma estratégia de internacionalização representa uma direção negocial diferente dos casos anteriormente expostos. O Grupo editorial Penguin Random House é a divisão, entre as línguas espanhola e portuguesa, deste grupo editorial internacional. Do ponto de vista de que Portugal integrou o projeto de internacionalização da empresa (com sede na cidade de Nova Iorque), a estratégia do maior grupo editorial do mundo pretendeu aproveitar as afinidades geográficas e culturais com Espanha, a qual também entrou em 2014 (com a editora Santillana Ediciones Generales).

Para além do mercado editorial e livreiro na Península Ibérica, a Penguin Random House aproveitou a oportunidade de explorar outros mercados com afinidades linguísticas com Portugal, como é o caso do Brasil. Para a concretização deste objetivo estratégico esta estabeleceu uma parceria entre a Companhia das Letras Portugal e a Companhia das Letras

---

<sup>49</sup> As informações relativas às editoras integrantes do projeto de internacionalização do Grupo Leya foram baseadas de acordo com as fontes oficiais das mesmas, a considerar: Leya no Brasil - <http://www.leya.com/pt/gca/leya-quem-somos/leya-no-brasil/>; Leya em Moçambique - <http://www.leya.com/pt/gca/leya-quem-somos/leya-em-mocambique/>; Leya em Angola - <http://www.leya.com/pt/gca/leya-quem-somos/leya-em-angola/>; Editorial Caminho - <http://www.leya.com/pt/gca/editoras/caminho/>. Páginas eletrónicas consultadas no dia 14 de maio de 2019.

<sup>50</sup> As informações relativas à política de internacionalização do Grupo Almedina, bem como as suas principais características enunciadas foram baseadas de acordo com a fonte oficial da mesma, a considerar: Almedina Brasil - <http://www.grupoalmedina.net/?q=node/4> e <http://www.grupoalmedina.net/?q=node/5>. Páginas eletrónicas consultadas no dia 14 de maio de 2019.

Brasil, em 2015, com base numa tradição de prestígio no mercado brasileiro como forma de posicionamento empresarial.<sup>51</sup>

### **3.4.1. Instituto Camões**

O Instituto Camões é um organismo português, que atua em cooperação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros. Para além de desenvolver atividades no território nacional, também gere uma rede externa, com forte expressão nos países de Língua oficial Portuguesa.<sup>[1]</sup>As suas principais áreas de ação são projetos ao nível da cooperação portuguesa, do ensino do Português no estrangeiro e das iniciativas culturais.<sup>52</sup>

Neste sentido, a instituição demonstra grandes objetivos conciliadores entre Portugal e os restantes países do mundo (nos quais residem os vários Institutos Camões). Nesta grande rede de âmbito cultural, a organização dinamiza eventos que promovem manifestações culturais e artísticas, abrangendo áreas como a literatura, a arquitetura, as artes visuais, a dança, o teatro, a música, o cinema e o património. No conjunto de apoios aos artistas portugueses (para além dos cidadãos de países da CPLP) nas citadas indústrias criativas, destaca-se a produção de exposições e a existência de um programa de apoio à edição (com o objetivo de internacionalização de talentos artístico-criativos no panorama lusófono).

A título de exemplo das estreitas relações entre este organismo político e o setor editorial português, em 2017, o Instituto Camões atribuiu o estatuto de “Empresa Promotora da Língua Portuguesa” à Porto Editora, devido ao seu empenho em atividades de promoção da língua portuguesa - através do projeto “Português Mais Perto” (dedicado à aprendizagem de Português no estrangeiro). Para além deste fator, a editora também foi destacada pelo seu investimento nos países de língua oficial portuguesa, como Angola, Moçambique, Timor-Leste, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe.

Assim sendo, os editores de livros em Portugal têm presente um organismo nacional que providencia a criação e administração de variadas iniciativas que divulgam e

---

<sup>51</sup> As informações relativas à integração de Portugal na política de internacionalização do Grupo Editorial Penguin Random House foram consultadas na fonte oficial da mesma, a considerar: [https://www.gostodeler.pt/quem\\_somos.php](https://www.gostodeler.pt/quem_somos.php).

<sup>52</sup> As informações relativas à identidade, objetivos, missão e valores do Instituto Camões podem ser consultadas na sua página oficial online: <https://www.instituto-camoes.pt>. Página eletrónica consultada no dia 18 de julho de 2019.

promovem a literatura e o ensino da língua portuguesa (através da cooperação com 290 instituições de ensino superior e organizações internacionais). A colaboração de profissionais da edição, de professores e gestores criativos propõem, deste modo, uma melhor contribuição para a valorização da língua portuguesa como língua de comunicação internacional.

### **3.5. Os incentivos do Estado Português e da União Europeia**

O mercado livreiro atua (a par do intuito economicamente desejável pelas empresas) com um propósito cultural, assumindo deste modo uma responsabilidade social na criação de conteúdos úteis na formação educativa de um país (Canoy, 2006). De entre várias características que enunciam estes objetivos estão a existência de um portefólio diversificado de oferta de livros, que inclui o número de títulos e variedade de géneros. Também é de importância acrescida a obrigatoriedade na disponibilização destes para os cidadãos, não apenas em relação ao seu preço unitário, mas também à distância média de acesso à informação literária (fator que é diretamente influenciado pelo número de retalhistas existentes). Neste sentido, é fundamental averiguar quais as áreas socioeconómicas que Portugal, a par da União Europeia, merecem uma regulamentação e um conjunto de incentivos políticos que influenciam a atividade dos editores, dos livreiros e dos leitores.

### **3.6. Regulação do mercado através da Lei do Preço Fixo do livro**

O reconhecimento da importância da Literatura (e do livro, consequentemente) para a divulgação e expansão da cultura informacional nas sociedades contemporâneas mereceu especial atenção pelas instituições internacionais responsáveis pela cultura, uma das quais o Parlamento Europeu que, a 21 de fevereiro de 2002, recomendou à Comissão a possibilidade de elaboração de uma diretiva relativa ao Preço Fixo do Livro (Rotheley, 2002).

Neste âmbito, a questão da fixação do preço de venda dos livros tem sido debatida por vários países da União Europeia, sendo que são vários os cenários caracterizadores da

realidade de cada um. Certos países não apresentam qualquer definição do preço de venda ao público; outros têm um regime de preço livre pela abolição ou renúncia do modelo anterior em vigor; ainda existem alguns países que fixam o preço através de um acordo comercial estabelecido entre editores e livreiros; a fixação de preço através de um acordo autorizado; ou pela regulamentação do sector através da instituição de uma lei (Santos e Gomes, 2000).

No caso específico de Portugal<sup>53</sup>, este pertence ao grupo de nove países<sup>54</sup> que adotou o sistema de regulamentação por lei do preço fixo do livro. Com a aplicação desta lei (em 1966), uma das principais consequências práticas é a aplicação do IVA à taxa reduzida de 6%. Este facto é importante para a valorização do comércio tradicional, pois reconhece o papel fulcral que as livrarias independentes têm para a valorização da Literatura como fonte de informação cultural de alta qualidade para Portugal.

Assim sendo, os pequenos editores (que, em variados casos) também coabitam a sua atividade profissional com a existência de uma livraria independente, poderão beneficiar de uma proteção face a uma nova realidade livreira, de onde se destacam os seguintes pontos: proteção da existente rede de livrarias tradicionais no país face a uma crescente concorrência que emergiu a partir de 1985, ou seja, as grandes superfícies comerciais, nomeadamente os super e hipermercados. Estes retalhistas são dotados de um elevado poder negocial, capazes de baixar os preços dos livros através de específicas ações promocionais (Neves et al., 2014). Para além disto, o papel das livrarias como intermediário (segundo a cadeia do mercado do livro<sup>55</sup>) entre o editor e o leitor tende a ser enfraquecido devido à proliferação e diversificação dos pontos de venda de livros em estabelecimentos não especializados ou em espaços improvisados; a concentração editorial e a verticalização do sector<sup>56</sup>; o

---

<sup>53</sup> Portugal definiu a sua Lei de Preço Fixo do Livro em 1966, estando presente no Decreto-Lei nº 176/96, de 21 de setembro. Esta abrange o livro em formato físico; o *e-book* ainda continua sem regulamentação.

<sup>54</sup> Os nove países europeus que instituíram, a par de Portugal, uma lei de regulação do preço do livro são os seguintes: Alemanha (2002 - substituição do acordo de 1888), Áustria (2000 - substituindo o anterior acordo de comércio), Eslovénia (2014 – substituindo o anterior acordo de comércio), Espanha (2007 – substituindo a lei de 1975), França (1981 – a Lei Lang substituiu o anterior acordo comercial), Grécia (1997), Holanda (2005 – substituição do acordo de 1923) e Itália (2005 – alteração de 2001). A tabela com os dados referentes à regulamentação dos restantes países da Europa está presente no relatório do projeto “Comércio livreiro em Portugal - Estado da arte na segunda década do século XXI” (2014), encomendado pela APEL.

<sup>55</sup> Para uma observação detalhada do circuito do mercado do livro, poderá ser destacado o esquema presente na introdução do segundo capítulo do presente estudo (Gaymard, 2009).

<sup>56</sup> A estratégia de verticalização é aplicada quando uma empresa se responsabiliza por todas as fases de conceção e produção dos seus produtos, mantendo uma posição “autossuficiente”. O seu modo autónomo de negócio não apresenta parceiros, apostando nos seus próprios meios tecnológicos para a produção.

desenvolvimento do comércio eletrônico de livros, bem como o surgimento do *e-book*.

Segundo Santos e Gomes (2000), a Lei do Preço Fixo do Livro gerou algumas posições contraditórias no espaço público no período imediatamente anterior à sua aprovação; no entanto, na atualidade, esta é uma questão legal pacífica. Um ponto excecional relativo à sua existência diz respeito à fiscalização da sua aplicação, que, desde 2000 está responsável por um organismo da Cultura, a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC)<sup>57</sup>. Em 2013, vinte e seis livrarias independentes despoletaram uma ação coletiva contra a IGAC, alegando possíveis violações da Lei em campanhas de venda de livros.

Neste sentido, os editores e livreiros alegam que há uma necessidade crescente de responsabilização por parte das entidades culturais (nacionais e internacionais) na criação de condições para atuação prática mais proactiva. O objetivo que se pretende é assegurar a regulação do mercado editorial/livreiro, não apenas em relação aos direitos de autor e à cópia privada, mas igualmente relativamente à ação aos vários intervenientes no mercado do livro. Para além disto, os editores e livreiros independentes solicitam a criação de mais e melhores medidas que possam facilitar a sua atividade profissional, de modo a preservar um legado cultural que prima pela qualidade na edição e comercialização de livros (Neves et al., 2014).

No entanto, a maioria dos países da União Europeia continua num sistema livre de preços de venda de livros, ou porque nunca implementou nenhum sistema legal; ou por outro lado, aboliu algum outrora existente. Como consequência do pequeno poder interventivo na regulação do comércio livreiro, a liberalização dos preços tem prejudicado as livrarias tradicionais/independentes. Um exemplo deste facto são os Estados Unidos da América, que com a denúncia do *Net Book Agreement* (o acordo estabelecido entre editores e livreiros para fixar o preço do livro vendido a retalho), conseguiu um sistema de mercado livre (ao invés de seguir a tendência de alguns países europeus). Tal como o Reino Unido (que partilhava o acordo anteriormente citado), os países anglo-saxónicos sentiram que o seu comércio tradicional se traduziu em muitas insolvências (Neves et al., 2014).

Por outro lado, a indústria editorial e livreira, tem sido inevitavelmente influenciada e adaptada pela revolução digital e tecnológica. Segundo Neves et al (2014), o volume de negócios do comércio do livro é de cerca de 40 biliões de euros por ano; razão numérica que

---

<sup>57</sup> Presente no Decreto-Lei nº 216/2000, de 2 de setembro, artigo 16º.

se alia ao reconhecimento da Literatura como um meio fundamental para a promoção da cultura na Europa. Tendo em consideração estes factos, a Federação Europeia de Editores (FEP) emitiu um relatório no qual enuncia a existência de programas de apoio ao livro, enumerado de seguida através de vinte medidas<sup>58</sup>:

**Tabela 2-Programas comunitários no âmbito da Cultura, Educação e Formação**

|           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | Adaptação dos programas culturais às especificidades das indústrias culturais não-audiovisuais, designadamente através da nomeação de um júri de peritos de indústrias culturais, reforçando o financiamento de projetos plurianuais de cooperação. |
| <b>2.</b> | Maior apoio a traduções, inclusive para literatura de não-ficção, bem como à formação de editores em línguas estrangeiras e traduções especializadas.                                                                                               |
| <b>3.</b> | Assistência em feiras internacionais de livros.                                                                                                                                                                                                     |
| <b>4.</b> | Apoio para autores na participação de eventos culturais na Europa e noutros países; bem como no estabelecimento de editoras na Europa e noutros países (China, EUA...).                                                                             |
| <b>5.</b> | Formação e desenvolvimento de qualificações específicas para o sector editorial europeu.                                                                                                                                                            |
| <b>6.</b> | Apoio a novas ações destinadas a incentivar a leitura entre os jovens e grupos minoritários na Europa.                                                                                                                                              |

---

<sup>58</sup> As vinte medidas comunitárias foram traduzidas do inglês e retiradas integralmente do relatório do projeto “Comércio livreiro em Portugal - Estado da arte na segunda década do século XXI” (2014), encomendado pela APEL.

**Tabela 3-Programas comunitários no âmbito das bibliotecas digitais**

|            |                                                                                                                                                           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.</b>  | Facilitar o financiamento do desenvolvimento de conteúdos digitais.                                                                                       |
| <b>8.</b>  | Apoio aos profissionais da indústria livreira quanto ao uso de ferramentas de digitalização.                                                              |
| <b>9.</b>  | Apoio adicional para a adoção de padrões de identificação para papel e para publicações eletrónicas, que atendam às necessidades de um setor multilíngue. |
| <b>10.</b> | Apoio à interconexão e estruturação de bases de dados.                                                                                                    |
| <b>11.</b> | Financiamento da formação e adaptação dos livreiros na preparação do desenvolvimento de livros eletrónicos.                                               |

**Tabela 4-Programas orientados aos países em desenvolvimento (economias emergentes)**

|            |                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>12.</b> | Programas para traduções de ou para idiomas não europeus.                                                                             |
| <b>13.</b> | Verba orçamental educativa, de forma a contribuir para o fornecimento de livros.                                                      |
| <b>14.</b> | Aumento do financiamento para aquisição de coleções para bibliotecas.                                                                 |
| <b>15.</b> | Apoio ao desenvolvimento de atividades editoriais locais, coedições e transferências de direitos de autor entre os editores europeus. |
| <b>16.</b> | Apoio aos editores para a redução dos custos de produção de livros.                                                                   |
| <b>17.</b> | Promoção de iniciativas práticas entre editores e livreiros no mercado.                                                               |

**Tabela 5-Outras políticas da indústria do livro na Europa e nos países em desenvolvimento**

|            |                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>18.</b> | Ter em consideração os aspetos horizontais das políticas culturais (presentes no art.º 151.4 do EC Treaty <sup>59</sup> ). |
| <b>19.</b> | Promover a aplicação das regras dos direitos de autor noutros países e entre a comunidade internacional.                   |
| <b>20.</b> | Promover a livre circulação de livros (Acordo de Florença, 2014). <sup>60</sup>                                            |

### **3.7. O Plano Nacional de Leitura**

O Plano Nacional de Leitura é uma iniciativa lançada em 2006<sup>61</sup> com o principal objetivo de promover o livro como fonte de conhecimento e cultura, bem como aumentar a valorização social da leitura na população portuguesa. A organização (e consequente implantação e revisões sucessivas) de listas de livros recomendados a crianças e jovens (de acordo com as diferentes faixas etárias) surgiu na necessidade de estabelecer um aconselhamento de obras literárias que promovam uma educação e cultura adaptada aos desafios que se colocam na atualidade.

Neste sentido, o Estado Português entendeu que este programa poderia revelar-se uma solução para o incentivo à criação e enriquecimento da capacidade intelectual dos jovens portugueses, contribuindo assim para uma maior uniformização do conhecimento e cultura – “(...) indispensáveis ao exercício de uma cidadania ativa e ao desenvolvimento económico

<sup>59</sup> A versão consolidada do Tratado que institui a Comunidade Europeia (2002), o artigo 151 (área da cultura), no seu ponto 4 refere (citação original): “The Community shall take cultural aspects into account in its action under other provisions of this Treaty, in particular in order to respect and to promote the diversity of its cultures.”

A versão integral do Tratado (em inglês) pode ser consultada através da seguinte ligação *online*: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12002E/TXT>.

<sup>60</sup> A Declaração de Florença, datada em 4 de outubro de 2014, resultou do terceiro fórum mundial da UNESCO sobre a cultura e as indústrias culturais, com o objetivo de discutir um conjunto de estratégias de mudança do paradigma cultural no desenvolvimento sustentável de políticas.

Os principais pontos abordados nesta iniciativa podem ser consultados através da seguinte ligação *online*: [https://www.unescoportugal.mne.pt/images/DivEx/Declaração\\_de\\_Florença\\_2014.pdf](https://www.unescoportugal.mne.pt/images/DivEx/Declaração_de_Florença_2014.pdf).

<sup>61</sup> A aprovação do projeto literário do PNL data de 12 de julho de 2006. Mais informações sobre o programa de livros recomendados pelo LER+, bem como a sua visão, objetivos e áreas de intervenção podem ser consultadas na sua página eletrónica oficial: <http://www.pnl2027.gov.pt/np4/home>.



e social do país.”<sup>62</sup> A concretização do referido projeto é perspectivado como a criação de um contexto favorável para a “(...) consolidação de uma sociedade livre, com coesão social, acesso democrático à informação, ao conhecimento, e à criação e fruição culturais.”

O PNL, apesar de se considerar uma iniciativa de política pública, não seria possível sem a colaboração conjunta com vários profissionais da indústria do livro, nomeadamente escritores, ilustradores, editores, livreiros, bibliotecários e professores. As editoras são responsáveis pela seleção de livros que avaliam como didáticos e educativos. Seguidamente, há um conjunto de especialistas literários (independentes) que analisam as escolhas efetuadas, atribuindo-lhes uma qualificação em diferentes géneros literários, bem como quais os públicos-alvo aos quais se dirigem.

De acordo com a página *online* do Plano Nacional de Leitura (2019), este apresenta uma nova etapa entre 2017 e 2027, que pretende apoiar programas que possibilitem a integração social através da literatura a vários segmentos populacionais (crianças, jovens, adultos e pessoas com necessidades especiais). Para que este objetivo seja concretizável, é fundamental a cooperação entre escolas, bibliotecas, instituições de ensino superior, unidades de investigação, instituições de cultura, ciência e tecnologia e autarquias locais.

---

<sup>62</sup> A presente citação encontra-se integralmente num texto de apresentação ao projeto do Plano Nacional de Leitura, na sua página oficial *online*: [http://www.pnl2027.gov.pt/np4/quemsomos.html?cat\\_quemsomos=quemsomos](http://www.pnl2027.gov.pt/np4/quemsomos.html?cat_quemsomos=quemsomos). Informação consultada no dia 3 de julho de 2019.

## Capítulo 4 - Entrevistas a editores Portugueses

**Tabela 6 - Editoras contactadas**

| Editoras contactadas |                  |                  |           |     |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
|----------------------|------------------|------------------|-----------|-----|--------------------|-----|----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Editora              | Data do contacto | Meio do contacto | Respondeu |     | Aceitou entrevista |     | Motivo porque não aceitou a entrevista |                                          |                       | Comentário                 |
|                      |                  |                  | Sim       | Não | Sim                | Não | Falta de disponibilidade               | Incompatibilidade de áreas profissionais | Cancelou a entrevista |                            |
| Porto Editora        | 14/11/2018       | E-mail           |           |     |                    | X   | X                                      |                                          |                       | Primeiro editor contactado |
| Porto Editora        | 05/12/2018       | E-mail           | X         |     |                    | X   | X                                      | X                                        |                       | Segundo editor contactado  |
| Bairro dos Livros    | 04/02/2019       | E-mail           | X         |     | X                  |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Flâneur              | 06/02/2019       | E-mail           | X         |     | X                  |     |                                        |                                          |                       |                            |
| ASA                  | 06/02/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Areal                | 13/02/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Betrand              | 13/02/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Porto Editora        | 13/02/2019       | E-mail           | X         |     |                    | X   |                                        | X                                        |                       | Terceiro editor contactado |
| Cosmorama            | 13/02/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Edições Esgotadas    | 18/02/2019       | E-mail           | X         |     |                    | X   |                                        |                                          | X                     |                            |
| Calendário de Letras | 18/02/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Mosaico de Palavras  | 12/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Relógio D'Água       | 20/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| CoolBooks            | 20/03/2019       | E-mail           | X         |     |                    | X   | X                                      |                                          |                       |                            |
| Livros do Brasil     | 20/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Quetzal              | 20/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Assírio & Alvim      | 20/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Opera Omnia          | 20/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Figura D'Urso        | 26/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Língua Morta         | 26/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Orfeu Negro          | 26/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Cavalo de Ferro      | 26/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Penguin Random House | 26/03/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Livros de Bordo      | 26/03/2019       | E-mail           | X         |     |                    | X   | X                                      |                                          |                       |                            |
| Campo das Letras     | 08/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Eu edito             | 08/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Tinta da China       | 10/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Sistema Solar        | 10/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Companhia das Ilhas  | 10/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Gato Bravo           | 10/04/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Lello                | 06/05/2019       | E-mail           | X         |     | X                  |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Novembro             | 06/05/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Alfarroba            | 08/04/2019       | E-mail           | X         |     | X                  |     |                                        |                                          |                       |                            |
| LeYa                 | 16/05/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |
| Clube do Autor       | 16/05/2019       | E-mail           | X         |     |                    | X   |                                        |                                          | X                     |                            |
| Poética              | 16/05/2019       | E-mail           |           | X   |                    |     |                                        |                                          |                       |                            |

**Tabela 7 - Editoras entrevistadas**

| Editoras entrevistadas |                    |                    |                     |                             |                             |
|------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Editora                | Data da entrevista | Tipo de entrevista | Nº de entrevistados | Local da entrevista         | Duração da entrevista (min) |
| Bairro dos Livros      | 07/02/2019         | Presencial         | 4                   | Sede da editora - Porto     | 28 minutos                  |
| Flâneur                | 12/02/2019         | Presencial         | 2                   | Livraria Flâneur - Porto    | 32 minutos                  |
| Lello                  | 07/05/2019         | Presencial         | 1                   | Armazéns do Castelo - Porto | 15 minutos                  |
| Alfarroba              | 08/05/2019         | Videoconferência   | 1                   | Online                      | 25 minutos                  |

## 4.1. Interpretação das questões das entrevistas

### **Como editor de livros identifica a sua atividade profissional numa perspetiva de cocriação do conteúdo literário ou numa vertente de gestão do negócio?**

Os quatro editores da equipa constituinte do Bairro dos Livros têm um historial de edição de (até ao momento da presente entrevista) 40 livros. Sendo a edição de livros uma das suas principais atividades de negócio na indústria cultural/criativa, eles próprios definem a sua ação editorial como “*Custom made*, desde o manuscrito até à impressão, fazemos livros singulares.”<sup>63</sup>

Os editores identificam o Bairro dos Livros como uma pequena editora, em que há uma partilha de tarefas entre todos os membros, definidas e organizadas “a partir de *briefing*”. Ao afirmar que “o texto chega-nos pronto, mas pode haver revisão, criação da imagem e paginação”, os editores revelam a sua apetência para a participação conjunta em todas as fases de edição de um livro: desde o momento da sua receção diretamente do autor, à seleção e revisão do texto literário (passando também pela sua avaliação de conteúdo), a sua (caso seja necessário) tradução, à criação do *design* gráfico, bem como a impressão do mesmo.

Com uma grande atenção relativamente à cocriação do conteúdo literário, os editores conjugam a sua atividade com a gestão do negócio, nomeadamente no processo de decisão sobre os projetos a escolher, do ponto de vista de rentabilidade empresarial: “(...) há projetos que aceitamos porque financeiramente fazem sentido, e há projetos que aceitamos porque sabemos que vamos ter uma intervenção um pouco maior, no conteúdo.” Também salientam a necessidade de acompanhamento constante ao autor do livro, de forma a conseguirem um equilíbrio entre a qualidade literária e um bom produto comercial: “Há autores que precisam mais, outros que precisam menos, e nós também ao longo dos anos fomos ganhando mais capacidade para ajudar a ver.” (Bairro dos Livros)

---

<sup>63</sup> Expressão presente na fonte oficial *online* do Bairro dos Livros, a considerar: <http://bairrodoslivros.com/#historial>. Página eletrónica consultada no dia 23 de maio de 2019.

Os editores da Flâneur começam por explicar que estão envolvidos em “todo o processo de edição”, o qual inclui a colaboração em várias fases na criação do livro, bem como na gestão empresarial da editora/livraria. Começando pelo conteúdo literário, a pequena editora aposta na edição de obras que, até ao momento, nunca foram editadas por mais nenhuma editora em Portugal. Deste modo, através de uma seleção pessoal e criteriosa, investigam e analisam o potencial conteúdo literário já editado noutras línguas (e noutros países), de forma a conseguirem um lançamento exclusivo e com um *feedback* estrangeiro conhecido: “agora surgiu a oportunidade de irmos buscá-los às nossas gavetas e, portanto, nós escolhemos os livros a publicar.”

Seguindo uma lógica temporal do processo de edição de livros, alegam contactar “as pessoas que detêm os direitos desses autores” para uma futura autorização (como exemplo, editoras presentes nos mercados ingleses e norte-americanos). Neste seguimento, também estão responsáveis pela escolha dos tradutores, os quais “são pessoas que nós já conhecemos” e que “muitos são também escritores”, estabelecendo uma relação de editor-cliente na livraria Flâneur que evoluiu para uma relação editor-tradutor/revisor. Relativamente ao grafismo do livro, os editores também privilegiam o contato com uma *designer* previamente sua conhecida, com a qual colaboram e participam na tomada de decisões sobre “onde é que determinado conteúdo deve estar, como é que queremos que o conteúdo esteja apresentado (...)”. A imagem das capas são uma escolha destes profissionais, apostando em pinturas (pelo que poderá ser necessário “contatar o pintor ou a pessoa que tem o direito ou os direitos desse pintor”).

Após um contato com as gráficas parceiras, os editores revelam uma faceta de distribuidores, pois a coexistência da editora com um espaço físico de livraria facilita a distribuição das suas obras editadas (o que não invalida a sua aquisição noutras livrarias independentes – “somos nós que fazemos esse contacto com as livrarias onde queremos que o livro esteja à venda”). Ainda acrescentam o seu envolvimento na divulgação do projeto e na comunicação com os leitores, através de uma página oficial *online* (a qual contém um *blog* literário)<sup>64</sup>, um *e-mail* e a utilização da rede social Facebook, o qual afirmam fazer “esse papel de intermediário entre o livro e depois o leitor”. Os editores referem que os seus livros

---

<sup>64</sup> De forma a obter mais informações sobre a página oficial da editora/livraria Flâneur na internet, consultar: <https://www.flaneur.pt>.

(dois já editados e um que ainda se encontra no processo de preparação) já foram divulgados por críticos literários “em alguns jornais e programas de rádio, na TSF, por exemplo, o livro do dia, no Jornal i, no Expresso, no JN”, as quais assumem como um ato inconsciente de promoção, pois não faz parte da sua política um “trabalho de comunicação ou de *marketing*”: “não enviamos nenhum comunicado para a imprensa, nunca enviamos nenhum livro para um crítico”. Deste modo demonstram, mais uma vez, que a relação estabelecida com alguns clientes de áreas profissionais da Literatura os incentiva naturalmente a promovê-los. (Flâneur)

O editor da editora/livraria Lello alega, na sua opinião pessoal, que um editor de livros deve assumir uma responsabilidade dupla na sua profissão. Assim sendo, “não é sensato não olhar para as duas áreas e não ter as duas vertentes”. Ou seja, quando a editora estabelece um objetivo para um livro, por exemplo, deve ter em consideração não apenas a qualidade e o conteúdo neste incluídos, como também uma coordenação com a gestão económico-financeira da empresa.

Para além disto, o entrevistado afirma que a indústria editorial, sendo parte integrante de um conjunto de indústrias criativas, tem um modelo de gestão comum a qualquer outro negócio (com uma gestão integrada de objetivos). (Lello)

A editora da Alfarroba começa por afirmar que a sua atividade na empresa abarca variadas funções: “É tudo, desde a receção do original, à escolha ou não para inserção no catálogo...”. Numa primeira fase existe uma reunião com o autor do manuscrito, e após a avaliação e decisão de aceitação (as quais não pormenoriza), é feita “(...) toda a revisão e edição de texto (...)”.

A profissional acrescenta que a Alfarroba também participa num acompanhamento personalizado do autor (de modo a compreender as suas preferências e objetivos com o livro), bem como nas ações de divulgação (comunicação) e comercialização (distribuição). Assim sendo, a editora é responsável pelas várias fases de edição do livro, tal como afirma:

“(...) o meu papel aqui na Alfarroba tem sido em todas as frentes, em todas as fases do livro.”  
(Alfarroba)

**Numa perspetiva de gestão, como define a relação entre os editores direcionados à produção de literatura e os editores de cariz empresarial?**

Os editores do Bairro dos Livros assumem que, devido à estrutura pequena da empresa (constituída apenas por quatro profissionais), é possível uma convivência permanente entre todos. Os editores responsáveis pela produção e avaliação de conteúdo literário também estão envolvidos em matérias de cariz negocial, pelo que a partilha e tomada de decisão é uma atitude conjunta e ponderada: “muitas vezes existem pessoas distintas a fazer esse papel, mas nós somos uma equipa multifacetada, na qual existe uma mistura de funções e papéis.”

Para além disto, afirmam que é importante “ter uma vista geral sobre tudo aquilo que temos nas mãos, podemos partilhar documentos e ideias”, reforçando a teoria de que os objetivos gerais do projeto em que estão envolvidos é fundamental para um posterior *brainstorming* de criatividade; desta forma os objetivos específicos da edição do livro serão mais facilmente descobertos.

Para que todo este processo esteja em comunhão entre todos os editores, estes revelaram na entrevista que “temos um grupo aberto em todas as plataformas e cada um cumpre a sua função” (após uma decisão sobre quais as tarefas a partilhar). O *Facebook*, o *Messenger*, e o *WhatsApp* não são apenas plataformas digitais de comunicação exterior, mas desempenham um papel crucial para uma eficaz e instantânea comunicação de grupo no interior da empresa. (Bairro dos Livros)

Os editores revelam uma posição não comercial em relação ao livro, embora reconheçam a importância do fator económico-financeiro no setor da indústria editorial/livreira: “o autor tem que ser pago de forma justa, ou um *designer* tem de ser pago de forma justa, o tradutor tem que ser pago de forma justa, o livro enquanto objeto tem um custo”. Assim, os dois editores reforçam a ideia de que editam “os autores de que gostamos e que admiramos, e depois acabamos sempre por aconselhar o livro, mas é quase um ato de amor (...), porque os

livros para nós são importantes, dizem-nos tanto e acabamos por querer partilhar com quem cá vem...” Adotando uma estratégia do *word-of-mouth*<sup>65</sup>, a Flâneur assume-se como uma livraria com um carácter muito pessoal e de escala pequena, priorizando o contato físico e personalizado com o cliente.

Quando questionados sobre a possibilidade da edição de livros originais por parte de autores portugueses (não conhecidos anteriormente), de forma a iniciarem atividades de edição de autor, os editores responderam que não (nos meses presentes), pois “estamos com outro tipo de trabalho (...), mas no futuro prevê-se que possa ser uma possibilidade”. A razão justificativa é “preferimos a garantia daquilo que trazemos de trás como leitores e aproveitá-lo, pois dá-nos uma garantia maior, conhecemos melhor o que estamos a fazer.” Deste modo, a Flâneur transpõe a necessidade de uma previsibilidade no sucesso editorial de um livro, não tanto pelo seu valor comercial, mas pela preocupação em lançar para o mercado livros com uma alta qualidade literária. (Flâneur)

A Lello é uma pequena editora independente, o que faz prever a resposta do profissional entrevistado: “(...) aqui está tudo concentrado, pelo menos a parte estratégica está concentrada na mesma pessoa.” A distinção entre editores de conteúdo e gestores criativos não existe numa empresa com esta envergadura, mas isso não impede que estes não tenham uma boa “(...) perceção do que é que é um bom produto ou do que é um mau produto (...)”. (Lello)

A editora compara a situação editorial da Alfarroba (que é uma pequena editora independente) com outras de maior dimensão: “Se fosse o caso de uma empresa maior (...) haveria uma maior compartimentação. Há alguém mais responsável pela divulgação, alguém que só trata do texto, alguém que geralmente é o assistente editorial (...)”.

As médias e grandes editoras têm uma maior possibilidade de garantir equipas com profissionais especializados em várias áreas editoriais, tais como a edição, a tradução, a

---

<sup>65</sup> Estratégia de comunicação utilizada entre empresários/comerciantes e os clientes – os quais divulgam a terceiros os produtos/serviços com os quais sentiram um envolvimento emocional e apreciaram a sua utilidade. Em Portugal este conceito é popularizado por “passa-palavra”.

revisão, a comunicação, e o *marketing*. No entanto, no caso específico da Alfarroba, “(...) acabámos por estar presentes em várias fases e em várias frentes do livro”. As funções de editor de conteúdo fundem-se com as de editor/gestor (*publisher*), situação bastante comum entre editoras constituídas por quatro elementos (equipa da Alfarroba). (Alfarroba)

### **Como é que a sua atividade editorial é integrada num contexto de afirmação das tecnologias digitais?**

Numa abordagem relativa aos meios de comunicação interpessoal, ou seja, de comunicação interna entre os quatro membros da equipa, os entrevistados revelam que as redes sociais pessoais, como o *Facebook*, o *Messenger* e o *WhatsApp* são eficazes “para melhorar o nosso trabalho no dia-a-dia”. No entanto, acrescentam que “entre a comunicação da equipa utilizamos um programa, uma *App* para a produção que permite que em todos os projetos saibamos sempre o ponto de situação”. Ou seja, apesar do diminuto número de colaboradores numa editora, o fator da dimensão empresarial não influencia o investimento em tecnologia, quer no que respeita a razões de tomada de decisão em equipa, quer na conceção de programas informáticos que os auxiliam no tratamento textual, bem como em relação a outras informações que pretendam ser tomadas em consideração no processo de criação literária: “(...) o acompanhamento, e nos permite ter uma vista geral sobre tudo o que temos em mãos (...)”.

O Bairro dos Livros apresenta várias possibilidades de comunicação com os seus clientes, todas elas aliadas ao digital: um endereço de *e-mail*, uma página de *Facebook* e uma conta no *Youtube*. Apesar da aposta nas tecnologias na comunicação interna e externa, os editores demonstraram uma vontade em manter a edição de livros no formato tradicional, sendo que não pretendem apostar nos *e-books*: “Não, *e-books* especificamente não.” Mas, acrescentaram que “temos uma revista que nasceu *online* porque não havia financiamento para fazê-la em papel, mas depois de termos o financiamento em papel fizemo-la.” (Bairro dos Livros)



A editora Flâneur, em relação à existência de livros digitais, confessa que estes têm uma componente prática que, por vezes, pode ser atrativa para o consumidor, principalmente se este se encontrar num contexto de viagem. No entanto, alegam o seguinte: “Só vendemos livros físicos, nós não temos *e-books*, nem iremos editar *e-books*.” Esta objetividade e assertividade relativa à sua posição como livreiros está de acordo com um princípio defensor do livro em papel (no seu formato tradicional), como um elemento potenciador da experiência criada para e pelo leitor: “quem gosta de ler, gosta de ler no papel, (...) quem fundamentalmente lê, gosta de ter o livro”.

Em adição, os editores contrabalançam a criação e venda de livros físicos na sua loja *online*, que a seu ver, “tem vindo a crescer muito”; o qual teve a participação de um programador externo, mas que contém uma grande parte do catálogo gerido pelos dois editores. (Flâneur)

As origens da livraria Lello remontam ao ano de 1906<sup>66</sup>, pelo que a editora e o estabelecimento comercial têm acompanhado as mudanças tecnológicas impostas pelo tempo. No entanto, o editor revela que a Lello não está interessada no investimento de *e-books*, pois é um produto que não se identifica com os valores históricos da livraria: “(...) a livraria (...) recusa um bocadinho o digital no sentido do que é o negócio (...)”, sendo os livros tradicionais os produtos de eleição para a valorização e continuidade de uma empresa assente na história cultural livreira de Portugal.

No entanto, o editor acrescenta que a empresa providência um conjunto de ferramentas digitais necessárias para uma comunicação interna eficaz, e a elaboração de um trabalho editorial exemplar. Em relação à utilização de meios de comunicação digitais para com os clientes, a livraria Lello encontra-se na vanguarda editorial portuguesa. Para além de um *site* disponível nas línguas portuguesa e inglesa, ainda dispõe da possibilidade de subscrição de uma *newsletter* e, por fim, de uma presença constante nas redes sociais Facebook, Instagram e Youtube. (Lello)

---

<sup>66</sup>De forma a obter mais informações sobre a história da editora/livraria Lello, é possível consultá-la na sua página oficial *online*: <https://www.livrarialello.pt/pt-pt/historia>.

A editora da Alfarroba revela a perspetiva da empresa no processo de conjugação entre a tradição e a inovação. Através da sua expressão, “nós não vemos a tecnologia como o inimigo, acho que há lugar para todo o tipo de material e todas as abordagens” é expectável que a editora considere a tecnologia como uma oportunidade a explorar, mas dentro dos limites estabelecidos.

A Alfarroba afirma com assertividade que não edita, não comercializa *e-books* “e não há planos para que os tenhamos nem a curto e médio prazo.” Também revela que a popularização do livro digital (por parte de algumas editoras) começou há 7 ou 9 anos, como consequência da evolução tecnológica. Este formato de livro não é atrativo (do ponto de vista de rentabilidade) para a Alfarroba, “(...) porque há plataformas *online* como a Amazon e outras, que disponibilizam isso de forma muito imediata.” Para além de representar um nicho de negócio pouco apetecível, o mercado de edição em Portugal ainda está vocacionado “(...) para o formato tradicional, portanto, o códex em papel, com capa, contracapa, miolo...”. A editora transparece que 70% do catálogo da Alfarroba é composto por Literatura Infantil, o que não se justifica a existência de livros interativos, segundo a mesma.

Se, por lado, a editora infantil não entende que a substituição por *e-books* ou a coexistência destes com o modelo tradicional possa ser vantajosa; em termos de comunicação empresarial a visão já é diferente: “(...) nós socorremo-nos de outras ferramentas, sejam redes sociais, para divulgar, mostrar, expandir o negócio e também os autores e os livros, comercializar...” A Alfarroba aproveita as potencialidades das tecnologias digitais para o exercício de comunicação das obras literárias, divulgação dos autores e de outras atividades promovidas por esta. Neste sentido, para além de uma página *online* e de um *blog*, também há a possibilidade de subscrição à *newsletter*, bem como o contato de *e-mail* e nas redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube).<sup>67</sup> Para além disso, a editora complementa que “(...) no nosso *site* há uma área de guiões de trabalho, portanto com conteúdos *online* gratuitos, e isso tudo também foi possível, devido a esta área mais tecnológica, digital e de acesso imediato.”

Para além da área da comunicação, também na comercialização e distribuição dos livros foi fundamental esta evolução tecnológica. A Alfarroba (fundada em 2010) tem sofrido

---

<sup>67</sup> Para mais informações sobre o envolvimento da Alfarroba na comunicação digital consultar a página oficial *online* da editora: <https://www.alfarroba.com.pt/pt>. Informação consultada no dia 16 de junho de 2019.

bastantes alterações na forma como vendiam os livros: “Quando nós começamos não tínhamos loja *online*, portanto os pedidos tinham todos que entrar por *e-mail* e depois era tudo validado, num processo mais manual (...)”. Em contraposição, na atualidade o contato entre o cliente/leitor que pretende comprar um livro *online* e a editora é menos pessoal, onde todos os processos são efetuados eletronicamente. Por isso, a editora afirma que “(...) as áreas tecnológicas também nos têm ajudado a caminhar para uma maior divulgação”. (Alfarroba)

**Na sua conceção empresarial, considera a existência de um “negócio híbrido”, ou seja, a diversificação do seu negócio com outros produtos/serviços complementares?**

Os editores do Bairro dos Livros, face a esta questão, afirmaram com assertividade que, apesar da sua ação editorial, “nós não vendemos livros”.

Para além do número de livros idealizados e editados, encontram no seu modelo de negócio uma diversidade de serviços (todos estes relacionados com a Literatura, de forma a valorizá-la e concretizá-la junto de empresários e leitores). Assim sendo, a empresa está envolvida na organização de eventos (cerca de 276) e projetos de animação cultural: “criamos e produzimos eventos *out-of-the-box* e não convencionais”.<sup>68</sup> Considerando algumas das suas práticas são as seguintes: programação e gestão cultural de espaços e projetos, eventos de animação para o setor empresarial, eventos para a infância, instalações artísticas (cerca de 11) e curadoria artística.

A editora revela a sua multiplicidade de ofertas literárias, nomeadamente na “produção de conteúdos” direcionados para a comunicação: “Desenhamos e implementamos ações, materiais e eventos de comunicação cultural.”<sup>69</sup> Esta criatividade tem como objetivo relacionar, por exemplo, a história de um livro a editar com “um vídeo de animação”, o qual cruza duas áreas das indústrias culturais: a Literatura e a Animação Digital. Para além do *design* de comunicação e da produção gráfica, também fazem gestão de redes sociais e assessoria de imprensa. (Bairro dos Livros)

---

<sup>68</sup> Expressão presente na fonte oficial *online* do Bairro dos Livros, a considerar: <http://bairroslivros.com/#historial>. Página eletrónica consultada no dia 23 de maio de 2019.

<sup>69</sup> Expressão presente na fonte oficial *online* do Bairro dos Livros, a considerar: <http://bairroslivros.com/#historial>. Página eletrónica consultada no dia 24 de maio de 2019.

A Flâneur define-se na sua página *online* oficial como “um lugar de livros, pessoas e palavras”, refletindo, desde já, uma intenção de conjugar vários elementos num só negócio. Para além de ser uma livraria no centro da cidade do Porto, esta também se destaca pela sua atividade recente como editora<sup>70</sup>. Deste modo, os próprios afirmam que organizam outras atividades relacionadas com a Literatura, de forma a dar mais vida ao local e promover atores e livros no seu conjunto. “Apresentações de livros, algumas dinâmicas com tertúlias (...) algumas coisas ligadas a concursos literários” são algumas das atividades que ajudam a manter uma relação mais pessoal e direta com outros editores (que aproveitam este espaço cultural para a promoção dos seus novos lançamentos), com novos leitores e potenciais profissionais das áreas editoriais (tradutores, revisores, críticos literários...).

Para além das dinâmicas anteriormente referidas, referiram que organizavam regularmente uma feira do livro *online*, mais propriamente na rede social Facebook, “mais ou menos uma vez de 3 em 3 meses, com alguns livros selecionados com descontos”. A estratégia do *online* “acaba por funcionar muito bem, porque há gente de fora que de outra forma não conseguia comprar-nos livros”.

Os dois editores também acrescentam que, para além de livros, a Flâneur contém uma seleção de filmes cinematográficos como complemento ao conteúdo literário, visto que são duas indústrias criativas que se aglomeram como forma de representação de histórias comuns. Assim, segundo um dos editores, está em voga, por “parte de livrarias independentes organizarem outro tipo de atividades relacionadas com a Literatura (...) para chamar a atenção de potenciais leitores que possam conhecer o espaço pela primeira vez.” (Flâneur)

O editor reafirma que a livraria Lello constitui um caso bastante específico no panorama editorial português, pois sendo uma empresa que conjuga a sua área editorial com a gestão cultural da “livraria mais bonita do mundo”, o seu foco “(...) tem a ver com as experiências que passamos na loja, tem muito mais a ver com as pessoas (...)”. Neste sentido, a Lello

---

<sup>70</sup>Até ao mês de Setembro de 2019, a editora Flâneur tem editados os seguintes livros: *Antologia Poética*, de Carl Sandburg (2017), *Na presença da Ausência*, de Mahmoud Darwich (2018) e *Criança e Rosa*, de Gennady Aygi (2019).

entende que a edição e comercialização de livros físicos e digitais (numa perspetiva de criar uma interatividade literária) não fazem parte dos seus objetivos estratégicos: “(...) uma pessoa compra um livro, está a levar uma recordação de um momento, ninguém leva uma recordação digital.”

Relativamente ao seu produto central, o livro tradicional, o editor da Lello confessa que a editora está responsável pela elaboração de edições especiais e que “(...) tem um posicionamento muito próprio (...)”, visto que apresenta propostas únicas no mercado português. Este revela que o mais importante é a satisfação dos desejos e necessidades do público interno da Livraria (que aprecia edições de livros antigos/raros; bem como a sua restauração): “(...) quando faço uma coleção ou quando penso no livro penso especificamente para um público que existe na livraria.”

Para além da edição e comercialização de livros, a Lello é uma das empresas (do sector) em Portugal que apresenta uma maior variedade no que diz respeito ao conceito de “negócio híbrido”. A livraria, como espaço agregador de livros e pessoas, tem uma forte componente turística, cruzando a Literatura com a valorização cultural e patrimonial na cidade do Porto. A organização de “(...) eventos culturais e artísticos nos domínios da literatura, do teatro, do cinema e do debate ideológico”<sup>71</sup> (nomeadamente direcionados ao público infantil) são algumas das iniciativas que os editores da Lello entendem como uma forte componente de otimização da experiência do leitor no local. (Lello)

A editora da Alfarroba explica que “(...) a espinha da Alfarroba é realmente a edição e a comercialização de livros.” Estes, de autores nacionais ou estrangeiros, são criteriosamente escolhidos pelos editores, e são sujeitos a “(...) um acompanhamento permanente de todo o processo de edição. Juntando estes fatores à distribuição e ao cuidado gráfico e comercial aplicados a cada obra, tudo culmina num livro como objeto único.”<sup>72</sup> Através desta expressão, a editora independente ressalva a importância do livro como objeto produtor de

---

<sup>71</sup> Expressão utilizada na página oficial online da Livraria Lello, referindo-se à missão e intervenção cultural na atualidade: <https://www.livrarialello.pt/pt-pt/livrarialellohoje>. Informação consultada no dia 13 de junho de 2019.

<sup>72</sup> A presente citação e as posteriores informações sobre as áreas de negócio da editora podem ser consultadas na página oficial *online* da empresa: <https://www.alfarroba.com.pt/pt/editora/quem-somos>. Informação consultada no dia 16 de junho de 2019.

experiências para as crianças; fruto de um processo que garanta a qualidade literária e uma imagem apelativa, reveladora de um conteúdo promissor.

Mas a Alfarroba considera-se um “negócio híbrido”, no sentido em que partilha na sua ação outras áreas de interesse que são complementares à edição e comercialização de livros. A formação, também direcionada à área da Literatura, “(...) desde a encadernação, a projetos gráficos, a ilustração, tanto para crianças como para adultos.” Este projeto educacional inclui uma vertente prática de divulgação dos livros, seja através da sua leitura em escolas, instituições ou bibliotecas (através da “hora do conto” e outras encenações teatrais), ou da frequência de cursos e oficinas. A editora esclarece que, apesar da empresa ser especializada na área infantil, o seu principal público-alvo são os adultos, pois são estes que têm o poder de compra e decisão. No entanto, afirma que “quando nós fazemos aqui um projeto não estamos a pensar concretamente para quem é o projeto, ou quem é que vai ler esse livro (...). Um adulto pode ler um livro, designadamente para a infância, o contrário é que já não acontece tanto (...). Nós queremos é que os livros voem e cheguem ao leitor, tenha ele a idade que tiver.”

Para além disto, a Alfarroba fornece a oportunidade de oferecer serviços de edição, ilustração e revisão (não apenas de textos literários) a particulares e a empresas. A relevância que atribuem à coexistência e colaboração de vários projetos literários (que impliquem a criação de livros e a sua concretização num espaço físico) é uma das missões mais destacadas: “para nós, não basta pôr o livro no mercado, é preciso apresentá-lo, mostrá-lo, e validá-lo também.” (Alfarroba)

### **Como é que a sua editora se posiciona numa estratégia de concentração da indústria do livro?**

Uma das editoras explica a sua perspetiva sobre a questão da concentração de editoras/livrarias, alegando que “essa teoria tem dez anos...quinze (...)”, e que (de acordo com a sua formação académica e experiência como editora independente) “isso é muito estranho; agora não há uma concentração”. Começa por relembrar os presentes que há alguns anos “havia muitas editoras sólidas, mas (...) que financeiramente muito frágeis; que publicavam (...) coisas mais ou menos diferentes (...). Numa época em que as várias editoras

viviam tempos complicados na gestão do seu negócio, as grandes editoras (referindo-se à Porto Editora e à Leya) compraram e incluíram no seu grupo editorial, onde mantiveram a chancela, a linha de grupos e os editores”.

Face a esta questão, a editora reafirma que “neste momento há uma profusão de pequenas editoras (...); houve e agora estão a aparecer projetos, até está a aparecer uma coisa que são edições novamente ligadas a livrarias”. Ou seja, segundo a sua perspetiva, há um movimento de pequenas editoras, que, se recusando a pertencerem aos dois principais grupos editoriais portugueses, partilham o mercado editorial (lado a lado – com as grandes editoras), mas num segmento de edição e de clientes completamente diferente. Um exemplo que evidencia é o da Livraria Lello, que, para além de ter iniciado a sua atividade como editora, também se estendeu para a venda dos seus próprios livros: “as livrarias nascem antes de mais para serem editoras de livros: a Livraria Lello, a Charlton, vendiam os seus livros e importavam livros franceses e ingleses, que faziam e depois começaram a exportar também.”

Por fim, o Bairro dos Livros também enuncia uma outra tendência editorial em Portugal: “(...) cada vez mais pequenos negócios fazem agenciamento de fora para dentro e de dentro para fora: é o caso da Booktailers, em Lisboa”, referindo-se, deste modo, ao agenciamento literário. (Bairro dos Livros)

A Flâneur é uma editora e livraria independente, não estando assim associada a nenhum grupo editorial ou empresarial Português. Deste modo, os editores realçam o porquê de se identificarem com um modelo de negócio definido pelo seu próprio investimento, tanto do ponto de vista ideológico, como comercial. “É mais uma livraria de contato humano, não tanto uma coisa de “compra e venda””, afirma um dos editores, alegando que as livrarias organizadas em cadeia (pertencentes a grandes grupos empresariais)<sup>73</sup> são locais impessoais e com a inexistência de um serviço personalizado na relação entre editor/livreiro e o leitor. Assim, definem que a Flâneur “é mais uma livraria de contato humano”, onde “conhecendo as pessoas pode-se aconselhar os livros, conhecemo-nos a nós próprios (...)”, enaltecendo a

---

<sup>73</sup> Os três maiores livreiros/retalhistas em Portugal são os seguintes: Livrarias Bertrand (pertencente ao Grupo Porto Editora), Livrarias Almedina (pertencente ao Grupo Almedina) e a FNAC.

importância do estabelecimento de uma relação mais conhecedora e real quanto dos seus clientes. (Flâneur)

A livraria Lello, como editora independente, não se encontra incluída em nenhum grupo empresarial da área. A perspetiva da Lello é de que o seu espaço, os seus livros, e os serviços que proporciona aos leitores portugueses e turistas estrangeiros são únicos e insubstituíveis. Quando o editor afirma que “ninguém faz o que nós fazemos; nós temos um ADN muito próprio, que vem de séculos de História (...) sublinha o fator diferencial em relação aos demais.

A livraria, comercializando livros editados por outras editoras, poderia sentir algum receio face ao domínio de livrarias como a Bertrand ou a Porto Editora, mas “(...) a nível editorial não competimos com nenhuma editora portuguesa e o que poderíamos competir com uma editora internacional não é isso que nos interessa.” Neste sentido, o editor da Lello enfatiza que o posicionamento da editora está no reconhecimento (por parte do seu público-alvo) da qualidade e dos elementos de luxo que os seus livros apresentam: “(...) o pensamento vanguardista e arrojado que existe na comunicação e que existe nas ações de charme (...). É que no fundo o negócio seja sexy e que seja possível.” Estas expressões demonstram a posição marcadamente forte e local face a outras editoras inseridas na uniformidade de alguns grupos editoriais. (Lello)

A editora da Alfarroba afirma que o seu negócio funciona em paralelo com o das editoras pertencentes aos grandes grupos editoriais portugueses. Afirma a este respeito que “o tipo de livros que nós fazemos não é o tipo de livros que grandes grupos editoriais fazem; o tipo de trabalho também não é o mesmo, e a forma de estar no mercado também não é a mesma.” Apesar de estarem todas inseridas no mercado livreiro, a Alfarroba posiciona-se juntamente com as editoras independentes, abordando deste modo uma política de mercado diferenciada das demais.

A título de exemplo, explica que, em termos de distribuição, o seu foco não está na venda em grandes superfícies comerciais (grupo Sonae e Jerónimo Martins), ao contrário das



grandes editoras (que estão presentes nos híper e supermercados com os seus livros). Estas diferenças de posicionamento no que respeita à distribuição indicia a afirmação da editora: “(...) acaba por não haver uma competição (...) e acho que vivemos todos tranquilamente no mercado”. A editora ainda revela a consciência de que estas detêm uma parcela (em volume de vendas) muito maior do que as pequenas editoras independentes, mas esse facto não é incentivador para, um dia mais tarde, vir a pertencer a um deles. (Alfarroba)

### **O editor encontra-se envolvido em ações de internacionalização da empresa? De que forma é que intervém?**

O Bairro dos Livros afirma que sim, que “é o futuro, é esse o caminho.” Os editores revelam que já receberam propostas de autores estrangeiros, não por razões aliadas a futuros projetos de edição de autor, mas sim em relação aos outros serviços culturais nos quais a empresa está envolvida.

Para além disto, a produção e organização de eventos internacionais é uma porta aberta para novos contatos e aquisição de clientes com diferentes propostas criativas. (Bairro dos Livros)

A Flâneur, como editora Portuguesa, tem um grande foco de negócio na sua livraria física (no centro da cidade do Porto), sendo este um fator determinante para o seu posicionamento como uma indústria centrada na cultura local: “Quer os autores, quer os leitores, (...) quer as editoras mais pequenas, toda a gente encontra aqui mais espaço do que nas grandes superfícies, (...) nem sequer entram na maior parte delas (...)”. Os livreiros referem-se à falta de oportunidades que as pequenas editoras têm para se promoverem e encontrarem um local de retalho onde possam ser aceites, dado o seu diminuto valor de mercado e baixa notoriedade face ao público mais vasto.

Neste sentido, a internacionalização não é um objetivo principal; mas sim o apoio a negócios editoriais de pequena dimensão numa perspetiva de valorização e exclusividade. Quanto à questão de incluírem projetos editoriais apenas disponíveis na sua livraria os editores confessam que são “cada vez mais, não sei se terá a longo prazo muito sucesso, mas

para já sim. (...) Há muita gente a vir cá de propósito por causa dessas editoras. Até porque não conseguem comprar os livros noutras livrarias”. Para além de ser uma estratégia comercial, do ponto de vista da existência de uma série de livros de editoras exclusivas, também objetivam a valorização cultural de vozes menos conhecidas no panorama editorial. A este respeito, a livraria e editora Flâneur recebeu, recentemente, o prémio de “livraria preferida – categoria de melhor catálogo”, atribuído oficialmente pela APEL.<sup>74</sup> (Flâneur)

A Livraria Lello, para além de constituir um ponto cultural e turístico conotado e afamado internacionalmente, também desenvolve uma política de internacionalização editorial. A este respeito, o editor da Lello revela alguns pormenores de um conjunto de novos livros que a editora se prepara para lançar em exclusivo no seu espaço: “(...) estamos a fazer uma coleção de 29 títulos, que são todos de autores clássicos ou clássicos modernos (...). Tal como a imagem histórica que tanto caracteriza a Livraria Lello, uma das estratégias para atrair mais público internacional é a edição de Literatura Clássica. Um dos autores selecionados para esta promoção é Fernando Pessoa, um dos poetas do Modernismo Português com mais prestígio internacional.

A internacionalização da editora também se revela através da atenção em relação aos idiomas dos mesmos livros. O editor afirma que “(...) os quais estão todos traduzidos em 4 idiomas. (...) em português, em francês, em inglês e em espanhol.” Assim, a tradução tem um valor acrescido para incentivar leitores de nacionalidades diferentes, acompanhando a tendência crescente de turistas. Para o futuro, o editor adianta que “(...) o nosso objetivo é ter autores portugueses em russo e em mandarim...”. (Lello)

A editora da Alfarroba alega que a equipa está envolvida no processo de internacionalização da empresa, de uma forma progressiva e com objetivos de curto e médio prazo. “A exportação de livros do catálogo da Alfarroba acontece maioritariamente para a União Europeia (...)”, afirma a editora, tendo como principais mercados aqueles onde a

---

<sup>74</sup> O referido prémio foi uma iniciativa organizada pela APEL, pelo 7º ano consecutivo, no âmbito do programa “Ler em Todo o Lado”. Os vencedores das várias categorias foram anunciados na Feira do Livro de Lisboa (2019), e a votação foi aberta ao público, num formulário *online*.

língua portuguesa exerce uma maior influência. Os emigrantes em França, no Luxemburgo e em Macau são exemplos fornecidos como leitores assíduos, e que constituem os públicos-alvo das exportações de livros.

Para além disto, a Alfarroba também inseriu no seu modelo de negócio variados serviços de tradução: “(...) trazemos livros de outros países para traduzi-los, adaptá-los e comercializá-los (...)”. Esta é também uma forma de internacionalizar as relações com mais parceiros editoriais (no estrangeiro), bem como tentar introduzir os autores portugueses do seu catálogo em edições noutras línguas, para outros mercados. (Alfarroba)

**Tendo em conta as atuais tendências culturais de mercado, quais são os principais desafios com os quais a sua editora se defronta?**

Os editores afirmam que “a produção de objetos específicos para clientes específicos (...)” e a criação de “(...) objetos editoriais para clientes específicos com o objetivo da internacionalização” são dois dos grandes desafios editoriais, atendendo à tendência crescente da personalização do produto literário. Como uma editora que atende às necessidades de cada autor que os procura, entendem que a transformação do livro (como produto) numa experiência é um fator fundamental para o sucesso de negócio, não só da perspetiva do escritor, como também dos próprios editores.

A título de exemplo, o Bairro dos Bairros partilhou na entrevista uma experiência de grande envolvimento emocional entre os editores e uma autora da cidade do Porto, a qual nunca tinha tido a oportunidade de lançar o seu livro de poesia (até então). A qualidade literária não se demonstrou o critério principal na aceitação deste projeto por parte da editora, mas sim o desejo e a história pessoal da autora, tal como afirmam: “(...) ela escrevia os poemas e guardava-os no avental, durante o dia, na mercearia. O sonho dela era ter um livro de poesia, publicar um livro com os poemas dela (...). Ela juntou dinheiro e nós fizemos uma festa incrível.”

À parte do envolvimento emocional que a área da Literatura incita no desenvolvimento da cadeia do livro (desde o autor até ao leitor), os editores do Bairro dos Livros avaliam esta possibilidade através de duas perspetivas. Um dos editores confirma que os leitores poderão não ter conhecimento sobre o estilo literário de um determinado autor (ou até mesmo de uma

obra), mas é capaz de reconhecer a sua validade porque estabelece uma correlação entre a notoriedade da editora e o autor/livro (dando o exemplo da editora Assírio e Alvim, especializada na área de poesia).

Neste sentido, um dos editores afirma “eu acho que o Bairro (dos Livros) não legitima ninguém do ponto de vista literário”, “(...) e curiosamente vem-nos parar à mão pessoas que estão mais que legitimadas no meio literário. Desde a pessoa da mercearia, há pessoas que têm livros noutras editoras, a professores que são investigadores de Literatura Infantil.” Portanto, face a uma diversidade de autores (em termos profissionais e académicos) e ao reconhecimento dos serviços editoriais criativos do Bairro dos Livros, o “fator qualidade” é importante, mas significa um conceito bastante variável. Simplesmente consideram que o mesmo autor tem o direito de escolher qual a editora que deve representar cada livro seu, de acordo com os objetivos a que se propõe. (Bairro dos Livros)

Os editores da referida empresa consideram que o seu principal desafio “(...) tem sido vender o livro ao preço justo, sem haver propriamente, que as pessoas estejam a negociá-lo ou acham que devam negociá-lo, ou acham que devam ir a um sítio porque tenho -10”. Esta citação demonstra o grande dilema dos pequenos editores e das livrarias independentes, que concorrem ao nível do fator preço com os grandes grupos editoriais, ou com as grandes superfícies comerciais.

Segundo o editor entrevistado, os clientes que se dirigem à livraria devem ter consciência do valor real do livro, ou seja, saber que na Flâneur não irão encontrar livros a preços desvalorizadores, nem a possibilidade de argumentação para uma possível negociação do preço (por meio de comparação a campanhas em vigor noutras livrarias). O livreiro afirma “este tem sido o nosso foco: não desvalorizar o livro; a dificuldade é muito grande, mostrar às pessoas que o livro tem um preço, (...) é o preço que é que é colocado à venda pelas editoras e que temos que valorizar (...). Deste modo, a pequena editora do Porto entende que a descida do preço do livro é um fator que desvaloriza a sua qualidade como produto literário, mostrando-se resistente às tendências atuais adotadas pelos restantes comerciantes.

De facto, a questão central deste desafio foi suscitada por “um mito urbano de que os livros nas livrarias independentes são mais caros.” A expressão do editor pretende explicar

que o PVP<sup>75</sup> “do livro é igual aqui como é igual numa livraria pequena no Algarve, como é igual numa grande livraria como a Bertrand.” Apesar do cumprimento legal estabelecido pelas editoras, depois é da responsabilidade dos livreiros/retalhistas um conjunto de técnicas de *marketing* para competir entre si. A propósito deste assunto, o editor revela a sua opinião: “há o facilitismo de recorrer ao método de venda pelo baixar do preço, isto é, tu quando não tens argumentos o único argumento fácil é tentar baixar o preço.” Explica que o objetivo da Flâneur “é exatamente o oposto, é tentar ter argumentos para valorizar o livro, para nós não termos que abdicar da nossa margem”. Esta margem é uma fonte fundamental de lucro para a pequena empresa, e se abdicarem desta para tentarem persuadir o leitor a comprar uma determinada obra literária o seu negócio estaria em risco (pois não apresentam volumes de venda tão elevados como as grandes cadeias livresas).

O editor acrescenta que a valorização do negócio é de extrema importância, “não porque (...) vendes 10 ou 20% mais barato (...) ou se queres vendê-lo pelo seu preço, se sabes promover, se o sabes valorizar enquanto leitor, ao cliente e ao autor (...)”. Este dilema dos livreiros não se justifica apenas através da sua relação com os leitores, mas também com outros pequenos editores, que revelam uma atitude de receio face ao mercado (insistindo em descontos no período de pré-venda aquando da primeira edição de um livro). Esta desvalorização do preço prejudica o livreiro, pois há uma perda de lucro durante a intermediação do livro: “não existe essa cadeia se não houver essa perspetiva”. (Flâneur)

O editor da Lello enuncia, em primeiro lugar, que um dos desafios internos é “(...) perceber se o livro funciona ou não, e o que é que é funcionar no espaço.” Ou seja, para além da dificuldade de previsão de sucesso de um livro, é tentar descobrir quais as características que compõe um *best-seller*, de modo a representar um sucesso comercial para a editora.

Para além disto, este considera que “(...) o maior desafio é repensar os clássicos (...) de uma forma completamente diferente e que não tenha sido ainda pensada”, os quais são o presente projeto de eleição para uma apresentação futura. Os editores da Lello sentem, por isso, a responsabilidade incerta da criação de uma coleção de livros que, simultaneamente,

---

<sup>75</sup> Sigla de Preço de Venda ao Público.

seja o equilíbrio entre um produto editorial de qualidade com um produto comercialmente atrativo. (Lello)

A editora da Alfarroba começa por declarar: “fazer livros bons e bons livros a nível técnico, a nível tecnológico e a nível dos conteúdos gráfico e escrita.” Esta afirmação inclui vários aspetos com os quais o editor, como profissional, terá que encontrar soluções, num mercado tão competitivo.

A editora alega que o senso comum julga que todos os livros que estão publicados (e apenas porque passaram por todo o processo editorial) pertencem a uma Literatura de qualidade; argumento que discorda profundamente. Devido a este facto é que é verdadeiramente desafiador para um editor o encontro do equilíbrio entre livros de qualidade literária (do ponto de vista técnico e gráfico) e que poderão não se destacar como sucessos comerciais; e por outro lado, livros que a editora não considera tão interessantes editorialmente, mas que poderão revelar-se como grandes *bestsellers*. A editora também entende como um desafio (bem como um objetivo a alcançar) a necessidade de aumentar a sua rede de “(...) parceiros de divulgação, de comercialização e de apoio (...)”. Relativamente à relação que os editores estabelecem com os autores, a entrevistada alega que é preciso “(...) perceber os autores (...). Quando eu digo autor é escritor e ilustrador. Para que haja realmente uma sintonia, para que tudo funcione da melhor forma.”

Por fim, a dificuldade de aquisição de um espaço indicado para a Alfarroba nas várias livrarias parceiras continua a revelar-se como uma luta constante para os editores. A distribuição livreira continua a ceder mais e melhores espaços (em termos de *marketing*) para as grandes editoras (devido ao seu maior poder de negociação), sendo as editoras independentes as prejudicadas (com menor poder de negociação e, muitas vezes, menos reconhecidas pelo público). As livrarias são um “(...) um fator imprescindível para a comercialização de livros e para a sua divulgação”, influenciando diretamente o posicionamento que a Alfarroba tenha na mente do consumidor. (Alfarroba)

**Considera que o setor do livro beneficia de incentivos estatais? Quais as políticas públicas que poderiam ser implementadas?**

O Bairro dos Livros revela que não beneficiou de quaisquer apoios estatais para a criação do seu negócio. No entanto, reafirma (como foi anteriormente citado, numa outra questão) que o lançamento da sua revista *online* apenas foi possível devido ao financiamento de uma Fundação.

Os editores estendem a questão do financiamento público de obras literárias, dando como exemplo o Instituto Camões, pois este “patrocina traduções de obras portuguesas, mas para serem lançadas lá fora, ou seja, para a exportação da cultura portuguesa, traduzida noutras línguas.” Sendo um organismo associado politicamente ao Ministério dos Negócios Estrangeiros, tem todo o interesse (juntamente com o apoio de embaixadas e consulados de Portugal no mundo) em promover a língua e a cultura portuguesas. As obras literárias de Camões são “um símbolo nacional, e tiveram um apoio financeiro do governo.”

O Bairro dos Livros afirma-se, com orgulho, em ser uma editora independente - “não somos dependentes de subsídios, nós trabalhamos para projetar as nossas ideias. Temos que sobreviver no mercado sem estarmos dependentes disso (...)”. A sua posição mantém a opinião de que, face à existência de discursos incentivadores ao apoio financeiro do setor criativo, “a cultura deve ser financiada nas pessoas, no fim, não é no princípio”. (Bairro dos Livros)

Os editores da Flâneur começam por destacar a existência de altas taxas e impostos, mas têm consciência de que todos os pequenos empresários partilham das mesmas condições de incentivo. Realça a ideia de que não é favorável à distinção entre negócios não-criativos ou criativos, como objetivo de alcançar mais benefícios do Estado para alavancar o negócio e permitir uma maior longevidade. Na sua opinião “às vezes fala-se de cultura e eu não sei muito bem o que é que é cultura... Porque há livrarias que não fomentam absolutamente cultura nenhuma.”

Este testemunho refere-se à distinção *à priori* do tipo de negócio/estabelecimento que alguém se propõe a desenvolver; é bastante relativo o conceito de cultura – segundo este, alguém que trabalha num café (exemplo enaltecido pelo editor) poderá fornecer aos seus

clientes mais conhecimento e informação do que um colaborador numa livraria, e que não apresenta qualquer conhecimento sobre determinadas áreas. (Flâneur)

O editor da Lello revela que desconhece a existência de programas de apoio do Estado Português ou Europeus “na área de apoio direto às livrarias ou de apoio direto à cultura (...)”, pois isso implicaria uma distinção especial entre este género de negócios e outros retalhistas (comparando, por exemplo, com retalhistas de moda). A editora Lello não se dissocia da sua livraria, e como negócio de retalho de livros, não beneficia de subsídios que lhe permitam um melhoramento progressivo. Ainda sobre este ponto da questão, o editor afirma que talvez outras indústrias criativas tenham mais apoio estatal, “(...) nomeadamente no teatro e na música (...), mas apenas se forem órgãos do próprio Estado, não uma empresa privada e independente como a Lello.”

Por contraste, se perspetivarmos a Livraria Lello como um negócio turístico, esta já pôde apresentar uma candidatura (realizada com sucesso e aceite) para mudanças “(...) a nível estrutural e de apoio à internacionalização.” Esta teve o apoio do “Portugal 2020”, do “Programa Operacional Regional do Norte” e do “Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional”, promovido pela União Europeia, entre 2016 e 2019. Os fundos comunitários fizeram parte de um projeto de requalificação da Livraria Lello, “(...) criando e desenvolvendo competências para a inovação no âmbito da sua atividade turística.”<sup>76</sup> Assim, o trabalho do editor também será beneficiado com estas mudanças estruturais, pois a crescente atracção face à inovação é um ponto completar para a associação entre o espaço, os livros e as pessoas. (Lello)

A Alfarroba afirma que não tem participado em candidaturas de apoio estatal ou europeu, pois “(...) não temos ninguém exclusivamente dedicado a isso, (...) e fazer um programa de apoio a uma candidatura é algo trabalhoso, intensivo...”. A pequena editora alega não ter

---

<sup>76</sup> A presente citação e as anteriores informações sobre os projetos comunitários nos quais a Livraria Lello participou pode ser consultada na página oficial *online* da editora: <https://www.livrarialello.pt/pt-pt/portugal-2020>. Informação consultada no dia 13 de junho de 2019.



capacidade de gestão de recursos humanos que possibilite uma organização interna para a pesquisa e candidatura a várias iniciativas públicas.

No entanto, revela que já beneficiaram de apoios municipais ou de institutos, principalmente no que respeita à “(...) divulgação dos livros e no apoio ao acompanhamento de viagens, como por exemplo, o Instituto Camões.” (Alfarroba)

### **De que forma é que o editor tem sentido a necessidade de alterar o seu modelo de negócio ao longo da última década?**

A editora Bairro dos Livros tem oito anos de existência. Os editores revelam que, no início do negócio, “fazíamos tudo o que achávamos que éramos capazes de fazer. Aceitávamos todos os desafios por muito pouco dinheiro...” No entanto, com a aquisição de mais experiência no mercado editorial tiveram que mudar o seu paradigma de edição, principalmente no que respeita à especialização de produtos/serviços.

Para além da necessidade em definir a sua principal linha de edição, o Bairro dos Livros tem demonstrado uma preocupação constante em profissionalizar, ou seja, em desenvolver a empresa e os respetivos editores (do ponto de vista financeiro e intelectual), de forma a não serem considerados “amadores”, como enfatiza um dos editores. (Bairro dos Livros)

Os editores afirmam que a sua livraria, e consequente editora, não tem sofrido grandes alterações no seu modelo de negócio. Como (temporalmente) a sua empresa é recente, revelam que as possíveis mudanças são pontuais e temporárias, como a organização de certos eventos de acordo com os novos lançamentos de outras editoras. Também acrescentam a informação de que têm tido “algum crescimento na oferta, (...) faz parte da evolução natural (...).

Relativamente à necessidade de os editores participarem atentivamente no planeamento estratégico de um modelo de negócio, a sua postura revela que “nos objetivos sempre fomos muito cautelosos nos passos a dar, mas depois no trabalho fazemos sempre de uma forma que não é pensada, no sentido de haver uma estratégia.” O seu não planeamento é então encarado como uma forma de estar no mercado, estando atentos aos novos livros e

recomendando-os aos seus leitores. Uma perspetiva de envolvimento emocional que é simultaneamente partilhada pelos editores e pelos leitores. (Flâneur)

O editor da Lello revela que o modelo de negócio tem sentido a necessidade de ir mudando consoante as novas influências sociais, culturais e tecnológicas.

Apesar de continuar a haver uma uniformidade e manutenção do seu contexto histórico e patrimonial (estabelecendo uma constante relação com os habitantes e turistas da cidade do Porto), a comunicação e o produto são as duas áreas onde as ações de *marketing* têm que ser mais renovadas. Como afirma o editor, “o que eu faço hoje não vai fazer sentido daqui a um ano (...). Tem que se renovar e renovar e renovar, agora está-se sempre a melhorar aquilo que se fez.” (Lello)

O modelo de negócio da Alfarroba “(...) tem que estar sempre a mudar e a adaptar, de acordo com aquilo que o mercado quer, com aquilo que nós nos vamos formando, e naquilo que nos é oferecido.” A editora fornece um exemplo, ao nível dos géneros literários com os quais a empresa trabalha. Há 10 anos (aquando da criação da editora) havia bastantes propostas de autores para a edição de poesia, algo que se foi modificando, pois, a Alfarroba criou uma “imagem de marca” através da Literatura Infantil.

A evolução de estilos literários, mudanças de desejos dos leitores e as formas de consumir conteúdos de conhecimento variam inevitavelmente com as alterações sociais e culturais, tal como afirma a editora: “Nós temos de estar sempre a reinventar-nos (...): as editoras nascem, mas também morrem como cogumelos (...). Algumas vão ficando, outras vão desaparecendo, isso acaba por ser uma seleção natural do mercado saudável.” Por isso, a editora realça a ideia de que é importante que as empresas estejam constantemente a reinventar-se, e a inovar face a uma criatividade aproveitável: “Estar sempre atento ao que se faz lá fora e aquilo que está a ser feito por outros parceiros, que é para que nós consigamos nos ir adaptando, à medida das necessidades do mercado.”

O público infantil, face às participações da Alfarroba na educação literária, é um dos mais transformadores no desencadear do seu modelo de negócio. A editora explica que, há alguns

anos, abrir um livro e contar uma história era suficiente para captar a atenção e o interesse das crianças. Na atualidade, essa tarefa é bastante mais complexa, tendo a necessidade de criar encenações, objetos, personagens ao vivo, modelação de voz, entre outros elementos que possam corresponder às exigências de um público com novas expectativas. (Alfarroba)

**De acordo com a atividade da sua editora, prevê alguma tendência inovadora que influenciará o desenvolvimento do negócio do livro?**

O Bairro dos Livros afirma assertivamente que “é a abordagem que nós fazemos, pelo menos não vendemos livros, vendemos experiências de fazer o livro. Sempre foi o nosso posicionamento desde o dia um.” O desenvolvimento da pequena empresa está diretamente dependente da forma como entendem o livro, ou seja, da não centralização nos volumes de vendas dos livros (pois também não os comercializam), mas sim na criação destes como produtos únicos e criativos. O acompanhamento ao autor no processo de edição do livro é um fator importante, mas todos os eventos e lançamentos derivados são a imagem de marca de uma equipa que se autoproclama como tendo uma “mistura mágica”.

O Bairro dos Livros acredita que os seus três membros são a “chave” para uma editora diferente no mercado, tal como são citados a seguir: “a empresa é muito daquilo que é a tua vida, a tua experiência, a tua atitude, que são as tuas leituras, e apoiamo-nos muito no nosso conhecimento, na nossa sensibilidade, nas ligações que fazemos (...)”. Os editores confirmam sucessivamente que a partilha entre os vários recursos humanos cria uma relação em consonância, e consequentemente, o surgimento de ideias criativas e inovadoras nas indústrias culturais. As suas ações evidenciam um conjunto de custos acrescidos (tanto em termos financeiros, como ao nível de esforço artístico), mas reconhecidas pelos clientes. (Bairro dos Livros)

A Flâneur enaltece a importância que uma boa seleção de livros tem para o sucesso da sua livraria. A qualidade do conteúdo literário é fundamental para que, mais tarde, a forma (o produto – o livro) corresponda às expectativas dos leitores, e assim, criar uma boa notoriedade do mercado nacional. Em relação ao método de escolha das obras presentes na

sua livraria, estes alegam trabalhar com todas as editoras portuguesas, incluindo “com os grandes grupos, como é o caso da Porto Editora, Bertrand...”.

À exceção da Leya (com a qual já trabalharam, e num futuro próximo regressará à livraria), a sua atenção recai sobre as editoras independentes. Referem como exemplo alguns casos de parcerias entre a Flâneur e outras editoras, não só do ponto de vista de divulgação/comunicação (na organização de lançamentos literários), como também na distribuição/venda retalhista: “Uma editora independente de grande dimensão é a Cotovia, (...) ou a Relógio d'Água; de pequeníssima dimensão a Figura de Urso (que só tem um livro) (...).” A seleção das obras a ter presente no seu espaço cultural é baseada numa lista de avaliação e preferência pessoal, para depois terem conhecimentos credíveis de aconselhamento ao consumidor. No entanto também têm em atenção “tudo aquilo que nós sabemos que as pessoas também vêm procurar e que nós conhecemos.”

Não se especializando em áreas técnico-científicas, afirmam que as áreas da Literatura mais procuradas pelos leitores são a poesia, a prosa, o ensaio, a filosofia e arte. No entanto, realçam ainda que “uma seção (...) muito importante e que tem crescido em termos de vendas é a seção infantil.” Ainda em relação à cadeia do livro, os editores são responsáveis pelo contato direto com as editoras parceiras (ou com as empresas distribuidoras – que aglomeram livros de várias editoras), de forma a poderem efetuar as encomendas pretendidas (não apenas na variedade de títulos, mas também na gestão das quantidades). (Flâneur)

Relativamente aos principais aspetos que poderão influenciar a atividade do editor, este revela que a sua principal preocupação é “em relação à renovação”, ou seja, à reedição dos grandes clássicos da Literatura. A editora Lello privilegia a qualidade no conteúdo produzido, embora demonstre alguns cuidados específicos com os livros.

Uma das suas funções como editor é assegurar o rigor na criação e/ou adaptação do texto literário. Assim, este afirma que “se eu quero traduzir algum livro de inglês para português ou de francês para português, eu tenho que ir buscar o melhor tradutor que eu tiver no mercado (...)”. O editor, na sua conceção, não só deve escolher os melhores textos para apresentar aos leitores, como também ser responsável pela contratação de profissionais (neste caso, tradutores e revisores) que sejam capazes de contribuir para um tratamento fiel

do texto. Como exemplo pontual, revela que está “a trabalhar nos sonetos de Shakespeare”, tendo como tradutor alguém especializado neste género literário (bem como no teatro). O editor considera-se um pouco conservador no que respeita à atualização e modificação dos textos literários, pois tende a interpretar como uma alteração do estilo e significado literário. Por isso é que a especialização dos serviços de tradução é de alta relevância.

Se, por um lado, o conteúdo deve ser conservado (ao máximo – se possível), o editor acrescenta que “os grandes *updates* que se têm que ir fazendo são em relação à forma, em relação à imagem do próprio livro. Porque cada história que nós temos no clássico reflete a altura em que foi escrito, refletiu uma parte da sociedade (...)”. Esta afirmação justifica a readaptação que caracteriza a livraria Lello, ou seja, a valorização de um conteúdo tradicional, mas que se vem adaptando ao decorrer dos tempos. A capa e as ilustrações, por exemplo, devem significar uma inovação (fruto da criatividade) no mercado editorial de luxo, em Portugal: “(...) há alguma preocupação do espírito mais contemporâneo (...). Quem seriam estas personagens hoje...? E é isso que eu tento refletir, na imagem geral da coleção (...)”. (Lello)

A editora da Alfarroba revela que o fator que influencia diariamente o sucesso do desenvolvimento do negócio editorial (e especificamente da sua editora) é uma boa gestão dos recursos humanos, e a garantia de que estes são profissionais exigentes: “(...) as pessoas que aqui fazem livros são pessoas que estudaram e tiveram formação, e trabalharam muito para saber aquilo que fazem.” Ou seja, a conceção/criação de um livro é algo que depende da sensibilidade do editor (e dos seus assistentes) para determinados pontos, nomeadamente do conhecimento intrínseco do(s) seu(s) público(s), da língua, e da cultura onde o livro será inserido. A consciência de que um título, um certo tipo de letra, ou até mesmo do papel que graficamente irá representar uma história, constituem apenas alguns dos elementos que ditarão a identificação por parte do leitor, e o seu consequente sucesso (ou não).

Por isso, a editora acrescenta: “Nós tentamos sempre primar pelos melhores projetos possíveis, com os melhores parceiros possíveis (...). Queremos sempre o melhor texto possível, a melhor ilustração possível, o melhor acabamento possível”. (Alfarroba)

## 4.2. Análise das editoras entrevistadas

**Tabela 8 - Análise das editoras entrevistadas**

|                                           |                                           |                               | Editoras          |         |       |           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------|-------|-----------|
|                                           |                                           |                               | Bairro dos Livros | Flâneur | Lello | Alfarroba |
| 1. Funções profissionais do editor        | Receção do texto do autor                 |                               | X                 |         |       | X         |
|                                           | Seleção de obras a editar                 |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Avaliação do conteúdo                     |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Seleção e revisão do texto                |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Contratação de tradutores                 |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Contratação de designers gráficos         |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Acompanhamento do autor                   |                               | X                 |         |       | X         |
|                                           | Comunicação com os leitores               |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Negociação com as gráficas/distribuidores |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Comercialização de livros                 |                               |                   | X       | X     | X         |
|                                           | Gestão empresarial da editora             |                               | X                 | X       | X     | X         |
| 2. Diferenciação entre editor e publisher | Editores multifacetados                   |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Editores especializados                   |                               |                   |         |       |           |
|                                           | Partilha de informação entre editores     |                               | X                 | X       | X     | X         |
| 3. Influência da tecnologia na editora    | Aplicações digitais de edição             |                               | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Rede de comunicação interna               |                               | X                 |         | X     | X         |
|                                           | Comunicação com os clientes               | Página online                 | X                 | X       | X     | X         |
|                                           |                                           | Blog literário                |                   | X       |       | X         |
|                                           |                                           | E-mail                        | X                 | X       | X     | X         |
|                                           |                                           | Newsletter                    | X                 |         | X     | X         |
|                                           |                                           | Redes Sociais                 | X                 | X       | X     | X         |
|                                           | Loja online                               |                               |                   | X       |       | X         |
| 4. Negócio híbrido da editora             | Edição e comercialização de e-books       |                               |                   |         |       |           |
|                                           | Editora e livraria online                 |                               |                   | X       |       | X         |
|                                           | Editora e livraria tradicional            |                               |                   | X       | X     |           |
|                                           | Comercialização de filmes                 |                               |                   | X       |       |           |
|                                           | Eventos literários                        | Apresentações de livros       | X                 | X       | X     |           |
|                                           |                                           | Oficinas de escrita e leitura |                   | X       | X     | X         |
|                                           |                                           | Tertúlias/concursos           |                   | X       |       | X         |
|                                           |                                           | Feiras do livro               |                   | X       |       |           |
|                                           | Produção de animação digital              |                               | X                 |         |       |           |
|                                           | Gestão de projetos culturais              |                               | X                 |         | X     | X         |
|                                           | Animação cultural                         | Teatro e cinema infantil      | X                 |         | X     | X         |
|                                           | Curadoria artística                       |                               | X                 |         |       |           |
|                                           | Formação editorial                        |                               |                   |         |       | X         |
|                                           | Serviços por outsourcing                  | Edição                        |                   |         |       | X         |
|                                           |                                           | Revisão textual               |                   |         |       | X         |
|                                           |                                           | Tradução                      |                   |         |       | X         |
|                                           |                                           | Ilustração                    |                   |         |       | X         |
| 5. Editora concentrada/independente       | Editora agloomerada                       |                               |                   |         |       |           |
|                                           | Editora independente                      |                               | X                 | X       | X     | X         |

|                                             |                                                     | Editoras          |         |       |           |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|-------|-----------|
|                                             |                                                     | Bairro dos Livros | Flâneur | Lello | Alfarroba |
| 6. Internacionalização da editora           | Tradução de autores estrangeiros para português     |                   | X       | X     |           |
|                                             | Tradução de autores portugueses para outras línguas |                   |         |       | X         |
|                                             | Leitores portugueses no estrangeiro                 |                   | X       |       | X         |
|                                             | Leitores de outras nacionalidades                   |                   |         | X     | X         |
|                                             | Edição de livros em vários idiomas                  |                   |         | X     |           |
|                                             | Exportação de livros                                |                   |         |       | X         |
|                                             | Propostas internacionais de serviços culturais      | X                 |         | X     |           |
|                                             | Política de glocalização                            | X                 | X       | X     | X         |
| 7. Desafios profissionais do editor         | Edição de livros criativos                          | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Edição de livros com valor de experiência           | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Personalização de produtos literários               | X                 |         |       | X         |
|                                             | Assegurar a qualidade de conteúdo                   |                   | X       | X     | X         |
|                                             | Sintonia entre o editor e os autores                | X                 |         |       | X         |
|                                             | Desvalorização do preço dos livros                  |                   | X       |       | X         |
|                                             | Espaço na distribuição livreira                     |                   | X       |       | X         |
|                                             | Aumentar redes de parceiros empresariais            | X                 |         |       | X         |
|                                             | Imprevisibilidade de sucessos editoriais            |                   |         | X     | X         |
| 8. Políticas públicas na edição             | Posicionamento no mercado editorial                 | X                 |         |       | X         |
|                                             | Desconhecimento de apoios estatais e europeus       | X                 | X       |       |           |
|                                             | Não tem participado em concursos                    |                   |         |       | X         |
| 9. Evolução do modelo de negócio da editora | Tem beneficiado de apoios de outras instituições    |                   |         | X     |           |
|                                             | Profissionalização dos editores                     | X                 |         |       | X         |
|                                             | Definição da sua linha de especialização editorial  | X                 |         | X     | X         |
|                                             | Alteração de géneros literários                     |                   |         |       | X         |
|                                             | Aumento da oferta literária                         |                   | X       |       | X         |
|                                             | Crescente organização de eventos culturais          | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Aposta na relação entre literatura e turismo        |                   |         | X     |           |
|                                             | Inovação através da criatividade                    | X                 | X       | X     | X         |
| 10. Tendências no desenvolvimento editorial | Ausência de mudanças estruturais                    |                   | X       | X     |           |
|                                             | Seleção criteriosa de conteúdos literários          |                   | X       | X     | X         |
|                                             | Aposta na literatura infantil                       | X                 |         |       | X         |
|                                             | Aposta na reedição de clássicos da literatura       |                   |         | X     |           |
|                                             | Edição de livros de luxo                            |                   |         | X     |           |
|                                             | Divulgação de editoras de nicho                     |                   | X       | X     |           |
|                                             | Valorização da estética do livro                    | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Gestão de recursos humanos                          | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Sensibilização cultural dos editores                | X                 | X       | X     | X         |
|                                             | Contratação de tradutores notáveis no mercado       |                   | X       | X     | X         |
|                                             | Envolvimento emocional do leitor com o livro        | X                 | X       | X     | X         |

## Considerações finais

Segundo a fonte “Portugal Entertainment and Media Outlook: 2013-2017<sup>77</sup>”, a previsão para os dias atuais apontava para um aumento de 28% no consumo de *ebooks*, sendo o setor da indústria editorial com maior progresso. No entanto, apesar deste aumento percentual, o consumo de livros físicos continua a liderar as preferências dos leitores portugueses. Estes, apesar de sofrerem uma queda em comparação com os anos anteriores (de 290 milhões de euros para 209 milhões de euros, em 2017), apresentam valores superiores ao consumo de *ebooks* (de 16,3 milhões de euros para 55,2 milhões de euros, em 2017).

Enquanto que a previsão de aumento (entre 2008 e 2017) dos gastos com livros digitais oscilaria entre 9.323 e 23.602 milhões de euros, os mesmos com os livros impressos variariam entre 86.488 e 76.034 milhões de euros. Comparando os gastos dos consumidores com livros digitais (desde 2008 até 2017), os dados revelam uma evolução desde valores nulos até (aproximadamente) 25.000 milhões de euros. Os *ebooks* de cariz educacional atingiram valores inferiores aos *ebooks* profissionais, tendo os primeiros como valor máximo 10.000 milhões de euros, enquanto que os segundos atingiriam quase 35.000 milhões de euros.

De acordo com o referido relatório, a Amazon, a Microsoft e a Google, são as empresas que mais têm competido pelo domínio do *hardware eReader*, bem como na distribuição e comercialização de livros físicos. A concentração de serviços e produtos sob o domínio destas multinacionais tecnológicas está a mudar o paradigma do negócio editorial. No caso da Amazon, esta foi pioneira na criação de uma plataforma *online* de venda de livros, bem como do seu *Kindle eReader*. No entanto, apesar de o consumo de aparelhos eletrónicos (dos quais *smartphones* e *tablets*) continuar aliciente, o consumidor raramente os utiliza para fins de leitura (beneficiando a reprodução de vídeos). A revolução dos *eReaders* está, deste modo, a abrandar, demonstrando uma saturação do mercado para esta inovação. Uma outra

---

<sup>77</sup> Este estudo, elaborado pela “PwC”, é uma referência no mundo empresarial para a análise de dados estatísticos passados, de forma a elaborar previsões para o futuro do setor do entretenimento e *media*. Embora esteja disponível o “Global Entertainment and Media Outlook 2019-2023”, este não pormenoriza as características da indústria do livro em Portugal. O último estudo referente a Portugal pode ser encontrado através da seguinte ligação *online*: <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/global-entertainment-media-outlook/images/pwc-global-entertainment-media-outlook2013.pdf>.



tendência que está a alterar o modo como os editores trabalham é a proliferação da auto publicação (*self-publishing*), pois coloca os autores numa posição independente e privilegiada de partilha e venda dos seus livros, sem que haja uma intervenção de um profissional da área da Literatura.

Para além disto, o mercado *online* também tem sido um marco de alterações no consumo, influenciando o modo como os livros tradicionais são vendidos. As livrarias *online* (através dos preços convidativos que oferecem) têm-se revelado um concorrente difícil de ultrapassar quando se refere à sobrevivência das livrarias independentes. A Amazon, por exemplo, estendeu o seu mercado de livros *online* com a criação de lojas físicas no Brasil, Índia e China – colocando estrategicamente mercados emergentes e grande obtenção de lucros para aproveitar a oportunidade de ganhar quota de mercado na comercialização de livros físicos. Neste sentido, como forma de combater a proliferação das lojas *online*, os editores têm vindo a optar pela criação de alianças (concentração de editoras), como foi o caso da internacional Random House e da Penguin.

Relativamente ao panorama global do mercado editorial (incluindo os livros de literatura e ensino), valia 70,02 mil milhões de euros (em 2012), pelo que a entidade PwC estimava um crescimento de 0,5% para o ano de 2017, atingindo os 81,11 mil milhões de euros. Enquanto que, em 2012, os *ebooks* representavam 9% de todos os livros vendidos, em 2017 previa-se que o valor subisse para 22% (sendo a América do Norte o maior mercado, com uma quota de 38%). Centralizando para o caso português, o mercado de livros educacionais e generalistas valia, em 2012, 507,83 milhões de euros; pelo que se estimava um decréscimo de 1,8% em 2017 (com 464,28 milhões de euros).

A indústria editorial está a viver uma fase de transformação, a qual pretende estabelecer uma ligação entre a tradição e a inovação. Os editores, experienciados pelos desafios do passado, descobrem que a estratégia para sobreviver no mercado é através da redescoberta e reutilização de conceitos. Deste modo, a palavra “inovação” é a chave para o sucesso editorial num mundo repleto de indústrias culturais com produtos e serviços de substituição. Enunciam-se, de seguida, as principais prioridades dos editores (Canoy, 2017):

- A criação e estabelecimento de uma imagem editorial notável;

- Enriquecimento do seu catálogo literário;
- Alcance de novos públicos-alvo;
- Estabelecimento de uma relação direta nas ações comunicacionais com os leitores – de forma a receber um *feedback* constante;
- Colaboração com novos *stakeholders*, nomeadamente com profissionais das indústrias criativas;
- Desenvolvimento da identidade artística das edições dos livros;
- Aproveitamento das vantagens (ao nível do *marketing*) das redes sociais;
- Introdução do elemento “surpresa”.

Segundo Anderson (2012), a “beleza” da Internet e das novas tecnologias reside numa democratização de disponibilização de conteúdos que incentiva continuamente a criação de ferramentas de invenção e produção. Se a informação oferece escolha, esta também permite uma maior liberdade de reestruturação do livro.

“Publishing is an innovative business that takes risks; publishers have been the ones who introduced and proposed, inserting in the game, new players: new texts, new trends, new authors (...) and new aesthetics. They redefine taste and rules (...) redeveloping also the lines of thought. So in a world of information abundance and of updated publishing opportunities, it is not always enough to recommend what someone really needs, expects and already knows.”<sup>78</sup>”

- Christina Banou, 2017.

---

<sup>78</sup> Tradução própria e livre da citação: “A edição é um negócio inovador que assume riscos; os editores têm sido aqueles que introduzem e propõem, inserindo no mercado novos elementos: novos textos, novas tendências, novos autores (...) e uma nova estética. Redefinem o gosto e as regras (...) reconstruindo também as linhas de pensamento. Portanto, num mundo de abundância da informação e de novas oportunidades de publicação, nem sempre é suficiente recomendar de acordo com as suas necessidades, o que expecta e o que já sabe.”

## Referências bibliográficas

Alter, A. (2014). *Publishers Turn to the Crowd to Find the Next Best Seller*. New York Times. Disponível via: [http://www.nytimes.com/2014/08/12/business/media/publishers-turn-to-the-crowd-to-find-the-next-best-seller.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/08/12/business/media/publishers-turn-to-the-crowd-to-find-the-next-best-seller.html?_r=0).

Anderson, C. (2007). *The long tail. The revised and updated edition: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.

Anderson, C. (2012). *Makers. The New Industrial Revolution*. London: Random House Business Books.

Ansoff, HI. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Aris, A. & Bughin, J. (2005). *Managing media companies. Harnessin creative value*. England: John Wiley & Sons.

Banou, Christina. (2017). *Re-Inventing the Book: Challenges from the Past for the Publishing Industry*. Chandos Publishing & Elsevier Ltd.

Barnard, J. (2001). *London publishing, 1640–1660: crisis, continuity and innovation*. Book History 4.

Beja, Rui Manuel Monteiro de Oliveira. (2011). *A Edição em Portugal (1970–2010): Percursos e Perspetivas*. Universidade de Aveiro.

Benhamou, Françoise; Peltier, Stéphanie. (2006). “Une méthode multicritère d’évaluation de la diversité à l’édition de livres em France”. *Création et diversité au miroir des industries culturelles*. Terceira parte. 313-344.

Bishop, Wendy; Starkey, David. (2006). *Keywords in Creative Writing*. Logan, Utah: Utah State University Press.

Blair, A. (2007). *Errata lists and the reader as corrector*. In: Alcorn Baron, S., et al. (Ed.), *Agent of Change. Print Culture Studies after Elizabeth Eisenstein*. University of Massachusetts Press.<sup>[1]</sup><sub>SÉP</sub>

Brewer, J. (2013). *The Pleasures of the Imagination. English Culture in the 18th Century*. London and New York: Routledge.

Bruntje, D.; Gadj, O. (2015). *Crowdfunding in Europe. State of the Art in Theory and Practice*. Springer.<sup>[1]</sup><sub>SÉP</sub>

Calasso, R. (2015). *The Art of the Publisher*. London: Penguin.

Canoy, M.; Van Ours, J. C.; Van Der Ploeg, F. (2005). "The economics of books", *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Amsterdam, Elsevier.

Canty, N. (2012). *The experience of first time novelists in the United Kingdom*. Publishing Research Quarterly.

Caves, R. E. (2000). *Creative Industries*. Cambridge: Harvard University Press.

Cornelsen, Julce Mary (2012). *Escrever... com normas: guia prático para elaboração de trabalhos técnico-científicos*. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Coser, L.A; Kadushin, C.; Powell, W.W. (1982). *Books: the culture and commerce of publishing*. Chicago, University of Chicago Press.

Cox, E. (2015). *Designing Books for Tomorrow's Readers. How Millennials Consume Content*. White Paper From Publishing Perspectives and Publishing Technology. Disponível em: [http:// www.ingenta.com/wp-content/uploads/2014/10/White-Paper-How-Millennials-Consume-Content.pdf](http://www.ingenta.com/wp-content/uploads/2014/10/White-Paper-How-Millennials-Consume-Content.pdf); <http://publishingperspectives.com/wp-content/uploads/2015/04/White-Paper-How-Millennials-Consume-Content.pdf>.

Criswell, J.; Canty, N. (2014). *Deconstructing social media: An analysis of Twitter and Facebook use in the publishing industry*. Publishing Research Quarterly.

Darnton, R. (2009). *The Case for Books – Past, Present, and Future*. PublicAffairs, New International Digital Publishing Forum (Internet). Disponível em <http://www.idpf.org/>

De Bruyne, Paul; Herman, Jacques; De Schoutheete, Marc (1977). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica*. Prefácio de Jean Ladrière. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora.

Dresner, S. (2014). *Crowdfunding: A Guide to Raising Capital on the Internet*. Wiley.

Earnshaw, Steven. (2007). *The Handbook of Creative Writing*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Earp, F.S & Kornis, G. (2005). *A economia da cadeia produtiva do livro*. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Económico e Social.

Européenne, Commission. (2005). *Publishing Market Warch. Sectoral Report 2: Book Publishing*. Bruxelas.

Faustino, Paulo. (2011). *Dinâmicas na Indústria de Conteúdos em Países de Expressão Portuguesa e Castelhana: o Caso do Livro*. *Revista Latino Americana de Ciencia de la Comunicación*, número 11, julho/dezembro.

Faustino, Paulo (2012). *Estratégias, Marketing, Concentração e Tendências de Modelos de Negócio nas Editoras de Livros*. in *Revista Página Solta A&B*. Porto: Universidade do Porto, CETAC.

Faustino, Paulo. (2012): *Tendências de gestão, marketing e modelos de negócio nas editoras de livros*, in *Brand Trends Journal*, pp: 41-57. Ano 02, Vol. 2, nº 02, abril.

Faustino, Paulo. (2013): *Book Industry Business, Concentration, Internet and Social Media Management and Marketing*. PP: 87-125, in Friedrichsen, Mike., and Wolfgang Muhl – Benninghaus. In *Handbook of Social Media Management*. Springer. Berlin. German.

Faustino, Paulo. (2013): *Business Models, Disruption and Strategies in Book Publishing*, in *Media Business Innovation and Disruption*, editado por Robert DeFillippi e Patrick Wikstrom. Lisboa: Center for Innovation and Change Leadership, Suffolk University/USA e Formalpress/Media XXI.

Faustino, Paulo (2013). *Indústrias criativas, media e clusters*. Lisboa: Media XXI.

Faustino, Paulo; Cádima, Rui (2013). *Políticas Públicas, Estado e Media*. Lisboa, Portugal: Media XXI/Formalpress.

Faustino, Paulo. (2014). *Gestão e Estratégias o Mercado dos Media em Portugal*. In Vígínia, Moreira: *Geografias da Comunicação: espaço de observação, mídia e cultura*. Coleção GPs. São Paulo: Brasil: Intercom.

Faustino, Paulo; Noam, Eli; Lavine, John; Scholz, Chris (2014). *Media Industry Dynamics: Management, Concentration, Policies, Convergence and Competition*. Lisboa: Centro de Investigação em Media e Jornalismo e International Media Management Academic Association.

Faustino, Paulo (2015). *Concentration, Diversity of Voices and Competition in the Media Market*. Centre of Investigation in Media & Journalism. Lisbon: Media XX/Formalpress.

Faustino, Paulo; Moreira, Sónia (2015). *Estratégias, Economia e Administração de Empresas de Mídia e Criativas*. São Paulo. Brasil: Formalpress/Media XXI e Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Faustino, Paulo (2015). *Media Concentration in Portugal*, in NOAM, Eli (org.). *Media Concentration and Ownership Around the World: Who Owns the World's Media?* New York: Oxford University Press. Inglaterra.

Faustino, Paulo; Ribeiro, Luísa. (2016): *Characteristics, similarities and distinctions in management across media industries*. In Lowe, G.F. and Brown, C. (eds.) *The Management of Media Firms and Industries: What's So Special About Media Management*. Berlin: Springer Scientific.

Faustino, Paulo (2016): *Market Structure and Innovation Policies in Portugal*. In Van Kranenburg, Hans (Ed.) *Innovation Policies in the European News Media Industry*. Springer. German.

Faustino, Paulo (2016). *O alargamento da União Europeia e impactos nos media e identidades locais*. Lisboa: Media XXI/Formalpress.

Faustino, Paulo (2017): *Book Industry Business and Concentration: The Portuguese Case*. Vol. 16, No. 2, 63-72. China-USA: Business Review.

Faustino, Paulo; Noam, Ei. (2018). *Media Management Characteristics, Challenges and Business Models Transformation*. Amsterdam, Holland: Deuze, Mark, AUP House Publishing.

Faustino, Paulo (2018). *Origens, Desenvolvimentos e Abordagens das Indústrias Criativas e Culturais*. In Polónia, Amélia. et al., *Boas Práticas para Políticas Públicas de Memória, Ciência e Património*. Lisboa: Edição conjunta CITCEM, COOPMAR e Media XXI/FormalPress.

Faustino, Paulo (2018). *Singularidades de Gestão e Modelos de Negócio em Empresas de Media*. In *Comunicação e Indústria Criativa: Políticas, Teorias e Estratégias*. Universidade Federal de Pampa. Organização: Joel Felipe Guindani e Marcela Guimarães e Silva.

Fernandes, F. (2007). *A gestão segundo Fernando Pessoa*. Lisboa: Oficina do Livro.

Florida, R. (2002). *The rise of creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. London: Basic Books.

Gaymard, H. (2009). *Pour le libre – Rapport sur l'économie du libre et son avenir*. Galimard. Paris.

Gierczack, M., et al. (2015). *Crowdfunding: outlining the new era of fundraising*. In: Bruntje, D.; Gadja, O. *Crowdfunding in Europe. State of the Art in Theory and Practice*. Springer. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Ginsburgh, V. (2003). "Awards, Success and Aesthetic Quality in the Arts", *Journal of Economic Perspectives*.

Greco, Albert N. (2005). *The Book Publishing Industry*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Grefe, Xavier. (2006). *Création et diversité au miroir des industries culturelles*. Paris: Ministère de la culture et de la communication.

Hartley, J., et al. (2012). *Key Concepts in Creative Industries*. Londres: Sage.

Hjorth-Andersen. C. (2000). "A Model of the Danish Book Market", *Journal of Cultural*

*Economics*, 24 (1), p.27-43.

Infelise, M. (2013). *I libri proibiti da Gutenberg all' Encyclopedie*, ed.pr. 1999. Roma e Bari: Laterza.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York and London: New York University Press.

Lalmas, M., et al. (2015). *Measuring User Engagement*. Morgan & Claypool Publishers.

Lampel, J., Shamsie, J. E Lant, T. (2006). *The business of culture. Strategic perspectives on entertainment and media*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Lockwood, T. (2001). *Subscription Hunters and Their Prey. Studies in the Literary Imagination*.

Martins, Gilberto de Andrade; Theophilo (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas. 2a ed.

Marvel, H.P; McCafferty, S. (1984). *Resale price maintenance and quality certification*. Rand Journal of Economics.

MacLuhan, M. (1997). *Understanding Media. The Extensions of Man*. Cambridge, Massachusetts, and London: Fifth Printing. MIT Press.

Muntean, C.I. (2011). *Raising engagement in e-learning through gamification*. In: Proceedings of the 6th International Conference on Virtual Learning. Bucharest.

Nelson, J.K.; Zeckhauser, R. (2008). *The Patron's Payoff. Conspicuous Commissions in Italian Renaissance Art*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.<sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>

Noam, E. (2009). *Media ownership and concentration in America*. Oxford University Press: UK.

Papacharissi, Z. (2013). *A Private Sphere. Democracy in a Digital Age*. Cambridge: Polity Press.

Picard, R. (2002). *The economics and financing of media companies*. Fordham University Press: New York.

Pimentel, M. (2007). *Manual del Editor – Cómo Funciona la Moderna Industria Editorial*. Benerice, Madrid.

PIRA International. (2003) *The EU Publishing Industry: An Assessment of Competitiveness*, Bruxelas: Comunidade Europeia.

PwC Portugal. (2013). *Portugal Entertainment and Media Outlook: 2013-2017*. Disponível

via <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/global-entertainment-media-outlook/images/pwc-global-entertainment-media-outlook2013.pdf>.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Ramrattan, Lall; Szenberg, Michael. (2016). *Revolutions in Book Publishing: The Effects of Digital Innovation on the Industry*. New York: Palgrave Macmillan.

Richardson, B. (1994). *Print Culture in Renaissance Italy. The Editor and the Vernacular Text, 1470–1600*. Cambridge: Cambridge University Press.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

Richardson, B. (1999). *Typography, Writers and Readers in Renaissance Italy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rickinson, M.; Sebba, J.; Edwards, A. (2011). *Improving Research through User Engagement*. Routledge.

Ryan, Damian. (2015). *Understanding Social Media: How to create a plan for your business that works*. London: Kogan Page Limited.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

Rouet, François. (2000). *Le livre. Mutations d'une industrie culturelle*. Paris, La Documentation Française.

Saenger, M. (2006). *The Commodification of Textual Engagements in the English Renaissance*. London: Ashgate.

Sher, R.B. (2006). *The Enlightenment and the Book. Scottish Authors and Their Publishers in Eighteenth Century Britain, Ireland & America*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Schiffin, André. (2004). *Le contrôle de la parole. L'édition sans éditeurs*. Paris, La Fabrique.

Schiffrin, André. (2000). *The business of books*. London: Verso.

Silva, Armando (2014). *O Método Quadripolar e a Pesquisa em Ciência da Informação*. Porto: PRISMA.COM (26), pp. 27-44.

Silva, Armando; Passarelli, Brasilina; Ramos, Fernando (2014). *E- infocomunicação: estratégias e aplicações*. São Paulo: Editora Senac.

Souza, Alfredo José de Jesus de. (2015). *O e-book em Portugal: a atitude das editoras*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.

Thompson, J.B. (2010). *Merchants of Culture. The Publishing Business in the Twenty-First Century*. Cambridge: Polity Press.



Van Der Ploeg, F. (2004). “Beyond the Dogma of the Fixed Book Price Agreement”, *Journal of Cultural Economics*, 1, p.1-20.

Verdaasdonik, H. (2003). “Ranking and Valuing Fiction Titles on Bestseller Lists”, *Social Theory, Politics and the Arts Conference*. Columbus, Ohio.

Vogel, H. (2004). *Entertainment industry economics. A guide for financial analysis* (6<sup>a</sup> ed.). London: Cambridge University Press.

Ward, Suzanne M.; Freeman, Robert S.; Nixon, Judith M. (2016). *Academic E-Books<sup>[1]</sup> Publishers, Librarians, and Users*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.

Wirtz, B. (2011). *Media and Internet Management*. Alemanha: Gabler.

Wolff, K. (1991). *A Portrait in Essays & Letters*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

## **Anexo 1 - Entrevista aos editores do Bairro dos Livros**

### **1. Como editor de livros identifica a sua atividade profissional numa perspetiva de cocriação do conteúdo literário ou numa vertente de gestão do negócio?**

O texto chega-nos pronto, mas pode haver revisão, criação da imagem e paginação. É um ato editorial, no entanto é um papel pequenino para esse sentido mais largo do que é a edição. Tudo a partir de *briefing*. A paginação e a capa, depois há outras coisas que somos nós que fazemos tudo de uma ponta a outra.

Devem pensar no conceito do livro, escrevê-lo. Portanto, há projetos que aceitamos porque financeiramente fazem sentido, e há projetos que aceitamos porque sabemos que vamos ter uma intervenção um pouco maior, no conteúdo.

Este trabalho (*mostra, um livro à entrevistadora*) foi feito com muita revisão, muita edição, muita reorganização. O que está aqui já é só um fantasma, ou antes, ao contrário, o manuscrito é um fantasma que está aqui, que continua a ser da autoria da Marisa (*autora do livro em questão*).

Há autores que precisam mais, outros que precisam menos, e nós também ao longo dos anos fomos ganhando mais capacidade para ajudar a ver. Nós próprios fomos crescendo como pessoas e como leitores, portanto vamos também crescendo naquilo que conhecemos, nas referências que conseguimos identificar e na forma como podemos ou não ajudar as pessoas com o manuscrito.

- Quando recebem alguma proposta por parte de um autor, vocês têm sempre o cuidado de manter o contacto com ele para saber aquilo que ele quer fazer?<sup>79</sup> Isso é essencial, nós não fazemos o que queremos; fazemos de acordo com a vontade do autor, fazemos aquilo que o autor quer. Sim, às vezes é mais fácil, outras vezes é menos, é uma luta, porque às vezes temos a certeza que não é por aí que o livro deve ir. Revisão, ainda um último livro (...) tinha montes de problemas de construção de frases, erros, citações de outros autores não assinaladas; uma confusão... Com umas (*decisões*) concordou, absorveu, mas noutras resistiu e nós, muito bem, quando chegou a parte de imprimir e produzir, este é o texto final,

---

<sup>79</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

no entanto fica aqui salvaguardado que não vai o nosso nome ali porque não concordamos com isto, isto e isto.

-Vocês não têm nenhum critério específico para a escolha, se aceitam ou não...?<sup>80</sup> Não, nós fazemos o que nos chega, o melhor que ele pode ser... Sim, mas já recusamos coisas (*intervenção de uma outra editora presente*). Muitas pessoas (e também vai acontecendo connosco) (...) não sabem exatamente como é que é o negócio e às vezes só mandam para ter uma opinião do livro; às vezes nem sabem que precisam de já estar preparadas... É como quem diz, tu gostas tanto de ler... Que tal dares aí uma opiniãozinha, é o vosso trabalho, não é?

-Vocês também fazem parte gráfica? Se o autor quiser, por exemplo, ilustrações?<sup>81</sup> Fazemos internamente, mas normalmente fazemos fora. Temos uma rede brilhante que trabalha connosco, temos que estar sempre a crescer, se for ilustração. Se, por exemplo, for fotografia, este autor trouxe a fotografia, ou até fomos nós, trabalhamos a fotografia.

-Ou seja, vocês têm contatos externos, que trabalham convosco em *outsourcing* para este tipo de serviço (*observação que a mestranda acrescentou*) ... Mas geralmente depende dos ilustradores com quem nós trabalhamos, e dizemos: “está aqui e inspira-te nisto e trabalha”, e depois há outros que são absolutamente, rigorosamente direcionadas para fazerem a nossa visão do livro. Com a ajuda do próprio autor que pode trazer. Às vezes nós podemos ter uma ideia para um livro e depois o autor insiste que quer trabalhar com determinado ilustrador, ou porque é um amigo e depois nós temos que fazer aquilo funcionar (...) E se for um autor que não tem a mínima ideia de como a ilustração poderá ser (cabe-nos a nós), que tipo de ilustração, porque essa parte gráfica é muito importante...

Esta também foi trazida pelo autor (*mostra um exemplo de ilustração à entrevistadora*). Quando o autor se senta pela primeira vez no nosso sofá e nós começamos a fazer perguntas, uma delas é: “Quer ilustração? Quer fotografia? Como é que imagina este objeto?” Se ele disser “não faço ideia”, nós lemos e a partir do que lemos e da conversa que temos, fazemos sugestões (...). “Querem um evento de lançamento? Não querem? Querem um *booktrailer*? Querem assessoria de imprensa?” Não querem, nós colocamos essas coisas todas e

---

<sup>80</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

<sup>81</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

discutimos isso tudo; se o nosso envolvimento vai ser a esse nível ou não, é sempre uma possibilidade de ser ou não.

## **2. Numa perspectiva de gestão, como define a relação entre os editores direcionados à produção de literatura e os editores de cariz empresarial?**

Muitas vezes existem pessoas distintas a fazer esse papel, mas nós somos uma equipa multifacetada, na qual existe uma mistura de funções e papéis.

Inventar é fácil, e ter uma vista geral sobre tudo aquilo que temos nas mãos, podemos partilhar documentos e ideias e pronto.... Temos um grupo aberto em todas as plataformas e cada um cumpre a sua função. (...) O *Facebook* é mais usado à noite e o *WhatsApp* durante o dia; o *WhatsApp* é mais uma ferramenta de trabalho (...). O *Messenger* é mais para “olha para esta “cena” que fiz”.

## **3. Como é que a sua atividade editorial é integrada num contexto de afirmação das tecnologias digitais?**

Utilizamos as ferramentas digitais para melhorar o nosso trabalho no dia-a-dia; em termos de comunicação, principalmente, em termos de trabalho, entre a comunicação da equipa utilizamos um programa, uma *App* para a produção que permite que em todos os projetos saibamos sempre o ponto de situação, o acompanhamento, e nos permite ter uma vista geral sobre tudo o que temos em mãos, de todos os projetos para saber qual é a sua situação.

- Vocês só têm livros físicos ou também estão envolvidos na produção e venda de *e-books*?<sup>82</sup>  
Não, *e-books* especificamente não. Temos uma revista que nasceu *online* porque não havia financiamento para fazê-la em papel, mas depois de termos o financiamento em papel fizemo-la.

## **4. Na sua conceção empresarial, considera a existência de um “negócio híbrido”, ou seja, a diversificação do seu negócio com outros produtos/serviços complementares?**

Nós não vendemos livros (...). Às vezes fazemos um livro que tem um vídeo de animação, por exemplo, nós fazemos muitos de produção de conteúdos, mas isso não tem a ver com a

---

<sup>82</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

parte de edição. Nós temos muita produção de conteúdos escritos também para *online*; fizemos isso durante muito tempo, fizemos tantas redes sociais (...).

**5. Como é que a sua editora se posiciona numa estratégia de concentração da indústria do livro?**

(...) Eu cresci numa altura em que havia muitas editoras sólidas, mas descobrimos que financeiramente muito frágeis; que publicavam todas as coisas mais ou menos diferentes; cada uma tinha a sua e depois vieram as grandes e o que fizeram foi absorvê-las. Mantiveram a chancela, a linha de grupos, os editores, e absorveram-nas. Neste momento há uma profusão de pequenas editoras, revistas infantis, montes de coisas novas e cada vez ouço mais a “malta nova” a dizer que agora há uma concentração. Isso é muito estranho; é que agora não há uma concentração; houve e agora estão a aparecer projetos, agora até está a aparecer uma coisa que são edições novamente ligadas a livrarias, que era uma coisa que só existia no século XX, que era uma tendência. As livrarias existiam também para publicar, editar e não só para vender livros. É muito estranho esse conceito! (...) Essa teoria tem dez anos...quinze, exceto na literatura infantil, mas porque também nos têm avisado que só aí é que temos ainda uma oportunidade de criatividade; por exemplo, é uma parte da indústria que está a crescer na máquina da literatura infantojuvenil...

(...) Está na origem das livrarias; as livrarias nascem antes de mais para serem editoras de livros: a Livraria Lello, a Charlton, vendiam os seus livros e importavam livros franceses e ingleses, que faziam e depois começaram a exportar também. Aliás, cada vez mais pequenos negócios fazem agenciamento de fora para dentro e de dentro para fora: é o caso da Booktailers, em Lisboa (...).

**6. O editor encontra-se envolvido em ações de internacionalização da empresa?  
De que forma é que intervém?**

É o futuro, é esse o caminho.

-Vocês também têm relação com autores estrangeiros que já vos procuraram para...<sup>83</sup> Não necessariamente pelo lado da edição, no sentido da edição tradicional ou no sentido da edição de autor, mas sim (...) no sentido da edição própria da produção de produtos, na edição de

---

<sup>83</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

produtos que nós acreditamos que possam ser internacionais, para além dos eventos. Sempre que fazes um evento que tem repercussão internacional chamas para ti a atenção internacional.

**7. Tendo em conta as atuais tendências culturais de mercado, quais são os principais desafios com os quais a sua editora se defronta?**

A produção de objetos específicos para clientes específicos, criarmos objetos editoriais para clientes específicos com o objetivo da internacionalização, por exemplo.

-Vocês partilham da ideia de que o livro pode ser muito mais do que um produto, ou seja, uma experiência?<sup>84</sup> Claro, desde logo a experiência de editar um livro, sobre livros e sobre escritores e sobre uma cidade que é também uma obra literária.

Já editamos um livro de poesia da D. Maria, dona de uma mercearia. Tem qualidade literária? Pois, essa não é a questão. Nós realizamos o sonho a uma pessoa, que acabou por fazer o curso de Literatura na Faculdade de Letras. Ana Maria Soares, ela escrevia os poemas e guardava-os no avental, durante o dia, na mercearia. O sonho dela era ter um livro de poesia, publicar um livro com os poemas dela. E foi a maior... Ela juntou dinheiro e nós fizemos uma festa incrível. É uma pessoa que nos ficou sempre marcada e depois de ter vindo a mais alguns eventos de livros e de ter publicado o livro, olhou outra vez para aquilo que tinha escrito e disse: “eu acho que preciso de estudar” e foi para a faculdade cumprir outro sonho... E é isso que nós estamos cá também a fazer, a nossa missão.

Isto pode ser bom ou mau, mas enquanto tu vês um livro de uma grande editora, e de alguma maneira essa editora dá validade ao livro, ou seja, não conheces este autor, mas está na Assírio (*referindo-se à editora Assírio e Alvim*), deve ser muito bom... É como um artista, se está num museu, exatamente, é legitimado (...). Eu acho que o bairro não legitima ninguém do ponto de vista literário; enquanto tu vês um livro da Assírio, deve ser um poeta bom, aqui, que é a edição de autor, essa não é a questão. E curiosamente vem-nos parar à mão pessoas que estão mais que legitimadas no meio literário. Isso é curioso. Desde a pessoa da mercearia, há pessoas que têm livros noutras editoras, a professores que são investigadores de Literatura Infantil. Portanto, as pessoas sabem aquilo que é suposto, no que é bom, no

---

<sup>84</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

que é mau, no que é validado, no que não é, ninguém está a competir, porque o mesmo autor pode ter livros em editoras muito diferentes (...).

Há umas semanas morreu o Rui Caeiro, que é um senhor já muito velhinho, e a obra dele está toda espalhada, por cada editora, ninguém sabe quem ele é, porque os livros estão todos... Um livro aqui, outro livro ali, e agora finalmente vai alguém fazer a obra completa dele. Portanto, os autores podem escolher, e eu acho que este livro deve estar nesta editora, e este livro é uma coisa pequenina e vai estar nesta editora.

#### **8. Considera que o setor do livro beneficia de incentivos estatais? Quais as políticas públicas que poderiam ser implementadas?**

Nunca fizemos, nunca usamos. (...) Em nome próprio nunca requisitamos, mas já comentamos à pouco, esta revista só existe porque existe financiamento; não é do Estado, é de uma fundação. Mas este aqui é do Estado. É do Estado por via das universidades e por via dos autores.

Vou dar dois exemplos: O Instituto Camões patrocina traduções de obras portuguesas, mas para serem lançadas lá fora, ou seja, para a exportação da cultura portuguesa, traduzida noutras línguas. (...) Está escrito na capa que tiveram o apoio do governo.

-E as do Camilo (*Castelo Branco*) não vão ter?<sup>85</sup> As do Camilo acho que não. Mas as do Camões especificamente, porque é um símbolo nacional, tiveram um apoio financeiro do governo. Esse tem sido o nosso cavalo de batalha; nós sempre dissemos desde o princípio, não somos dependentes de subsídios, nós trabalhamos para projetar as nossas ideias.

Temos que sobreviver no mercado sem estarmos dependentes disso. Porque senão... de política dos outros, pelo menos da nossa política. (...) Esta edição teve o alto patrocínio da Presidência da República (*mostra, no local, um livro de Luís de Camões à mestrandia, o qual não é sua edição*) (...).

O discurso oficial dos agentes culturais no setor é de que a cultura deve ser mais financiada, ser mais subsidiada (...); a cultura deve ser financiada nas pessoas, no fim, não é no princípio. Nós, efetivamente, nunca tivemos nenhum subsídio, apoio das DGArtes, e estamos aqui, de zero para os livros e para outros produtos culturais.

---

<sup>85</sup> Questão colocada por um outro editor presente, no contexto da entrevista em grupo.

**9. De que forma é que o editor tem sentido a necessidade de alterar o seu modelo de negócio ao longo da última década?**

-Quanto tempo a vossa empresa tem? <sup>86</sup> Fez oito anos em 2019.

Quando nós começamos, se nos dissesse assim: “É fixe, os livros e tal, mas se vocês fizessem a estante onde nós podemos pôr os livros é que seria espetacular! Nós fazemos (...) a estante. Portanto fazíamos tudo o que achávamos que éramos capazes de fazer.

Aceitávamos todos os desafios por muito pouco dinheiro... Ora, há alturas que tu percebes que tens de tomar decisões, que tens de dizer que não.

Não é especializares-te, não é isso, mas é perceber o que é que queres fazer realmente, e isso não quer dizer que faças poucas coisas, podes fazer muitas coisas dentro daquilo. Mas que sejam todas especiais, porque senão estás sempre a virares-te para aqui e a virares-te para ali e acabas por não fazer nada. Portanto, sim, tivemos que aprender a tirar uma série de coisas... E acima de tudo profissionalizar, não queres estar quase há 10 anos a trabalhar e a ser considerado sempre um amador no que fazes. Queres profissionalizar. Na primeira fase da cooperativa a parte financeira não era uma prioridade; depois tem que passar a ser para as pessoas poderem trabalhar. A parte da profissionalização foi importante.

Sim, e essa aprendizagem, as ideias e fazer os produtos é uma coisa, gerir o negócio... Nós fazemos as duas coisas, (...) senão não é possível.

**10. De acordo com a atividade da sua editora, prevê alguma tendência inovadora que influenciará o desenvolvimento do negócio do livro?**

É a abordagem que nós fazemos, pelo menos não vendemos livros, vendemos experiências de fazer o livro. Sempre foi o nosso posicionamento desde o dia um. Nós ajudamos os autores a fazerem crescer um livro, a transformar um manuscrito num livro, e tudo o que sai dessa caixa, os eventos todos, fazer objetos diferentes, propor lançamentos de livros diferentes...

Nós temos aquela mistura mágica, é verdade... (...) Éramos três e continuamos três. (...) Esta mistura de pessoas; a empresa é muito daquilo que é a tua vida, a tua experiência, a tua atitude, que são as tuas leituras, e apoiamo-nos muito no nosso conhecimento, na nossa sensibilidade, nas ligações que fazemos, que as coisas que nos passam à frente, nas coisas

---

<sup>86</sup> Questão adicional colocada pela mestranda.



que procuramos ver, nas peças de teatros que vemos, livros que lemos, os filmes, as séries (...). Isso é a experiência da partilha de tempo e convivência do trabalho e estarmos alinhados. Há alguma magia nisso, e isso é sem dúvida o que nos diferencia. E para nós, o nosso trabalho é a nossa forma de estar.

Isso diferencia o Bairro dos Livros... Pensam naquela equipa de gente, muito pequenina, de onde sai uma boa ideia, porque às vezes chamam-nos para reuniões só porque querem conversar connosco... “Venham almoçar connosco, precisamos de conversar, precisamos de ideias” (*encenam um pedido feito por potenciais clientes*). Tentamos manter um ambiente sempre novo, sempre diferente, criativo, livre, portanto acho que isso ajuda porque quem nos procura sabe disso, reconhece essas características em nós, e portanto, se por um lado é muito desgastante estar sempre a fazer uma coisa... (...) Nós fazemos sempre coisas diferentes e isso tem um custo, um esforço acrescido, em todos os níveis, mas ao mesmo tempo é o que nos distingue.

## **Anexo 2 - Entrevista aos editores da Flâneur**

### **1. Como editor de livros identifica a sua atividade profissional numa perspetiva de cocriação do conteúdo literário ou numa vertente de gestão do negócio?**

Nós fazemos todo o processo de edição. Nós escolhemos através das nossas leituras, descobrimos ao longo destes anos alguns autores de que gostamos e que não estão publicados cá (*em Portugal*), principalmente o (*cita o nome do editor com quem trabalha*), que tem outras leituras de autores que não existem ainda nas editoras Portuguesas. Vamos registando esses nomes e esses livros e agora surgiu a oportunidade de irmos buscá-los às nossas gavetas e, portanto, nós escolhemos os livros a publicar.

Contatamos as pessoas que detêm os direitos desses autores, muitas vezes não sabemos quem são, às vezes é fácil porque são escritores que têm fundações, por exemplo, ou essa informação está disponibilizada. Outras vezes não é assim tão fácil, então contatamos a editora que editou, por exemplo, no Reino Unido ou nos Estados Unidos; depende da língua desse autor, que, por sua vez, nos passam essa informação.

Depois somos nós também que escolhemos as capas do livro, somos nós que escolhemos o tradutor, claro que vamos acompanhando sempre o trabalho do tradutor e fazemos depois com ele a revisão.

- Vocês têm parcerias com alguém relativamente à ilustração da capa ou à tradução? Como é que selecionam as pessoas que trabalham convosco?<sup>87</sup>

No fundo são pessoas que nós já conhecemos, o trabalho deles, porque lemos os livros deles; muitos são também escritores. Nós neste momento trabalhamos com três tradutores (...) e gostamos do trabalho deles enquanto escritores e enquanto tradutores. São pessoas que, na verdade, acabamos todas por conhecer aqui na livraria; também acabam por frequentar a livraria, e por isso é mais fácil estabelecer esse contato.

Com a parte mais gráfica nós temos uma pessoa que é *designer*, trabalha connosco, que já conhecemos há muitos anos, mesmo antes da livraria existir, e que é nossa amiga. Em relação à parte gráfica também somos nós que fazemos normalmente a escolha, onde é que determinado conteúdo deve estar, como é que queremos que o conteúdo esteja apresentado, a imagem das capas também passou sempre por uma escolha nossa e quase sempre até agora têm sido pinturas e vão continuar a ser, portanto também temos de contactar o pintor ou a pessoa que tem o direito ou os direitos desse pintor. Depois o trabalho que se segue, o contato com as gráficas, depois a distribuição que para já, não tem sido muita: o livro é essencialmente distribuído aqui, está à venda essencialmente aqui na livraria e em mais dois ou três sítios, também livrarias pequenas, também somos nós que fazemos esse contacto com as livrarias onde queremos que o livro esteja à venda, e a divulgação do livro também somos nós que fazemos, essencialmente fazemos a divulgação nas redes sociais, aqui na livraria porque temos essa facilidade, não é só no seu papel principal e como livraria, fazemos esse papel de intermediário entre o livro e depois o leitor.

Ainda assim temos tido a felicidade de ter algumas pessoas ligadas à área da crítica literária terem referido os nossos livros em alguns jornais e programas de rádio, na TSF, por exemplo, o livro do dia, no Jornal i, no Expresso, no JN também, e isso também às vezes ajuda a que o livro acabe por ser um bocadinho mais divulgado junto de pessoas que não nos conhecem, que nunca ouviram falar da livraria Flâneur, nem da editora Flâneur. Essa divulgação não passa tanto por um trabalho de comunicação ou de *marketing*, não fazemos muito isso, não

---

<sup>87</sup> Questões adicionais colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

enviamos nenhum comunicado para a imprensa, nunca enviamos nenhum livro para um crítico e nós conhecemos alguns. não é, porque também os lemos e os conhecemos. Alguns até vêm cá às vezes como clientes ou até alguns também são escritores e já vieram apresentar livros, mas nunca há esse contato direto de “tens aqui o nosso livro, queres ler...? Caso sintas que aquele livro tenha valor para ser falado...”, nunca fizemos isso.

## **2. Numa perspetiva de gestão, como define a relação entre os editores direcionados à produção de literatura e os editores de cariz empresarial?**

Não vemos de forma nenhuma o livro assim, claro que há um lado comercial, claro porque o autor tem que ser pago de forma justa, ou um *designer* tem de ser pago de forma justa, o tradutor tem que ser pago de forma justa, o livro enquanto objeto tem um custo... Naturalmente é o nosso trabalho, também precisamos de sobreviver, agora não vemos o livro dessa forma.

Nós acabamos por editar os autores de que gostamos e que admiramos, e depois acabamos sempre por aconselhar o livro, mas é quase um ato de amor (esse aconselhamento), porque os livros para nós são importantes, dizem-nos tanto e acabamos por querer partilhar com quem cá vem... E depois é essa pessoa que o leva, se gostar partilha com outras; então é um bocadinho assim que fazemos o nosso trabalho, acaba por ser sempre numa escala pequenina, muito pessoal, ainda, mas para nós é assim que faz sentido.

- Já têm quantos livros editados?<sup>88</sup>

Para já temos dois, o primeiro esgotou na feira do livro do ano passado (em Setembro) e vamos agora reeditá-lo... O terceiro está mesmo, mesmo quase.

- Ou seja, se alguém vos contatar porque lhe interessa que sejam a sua editora deles, por exemplo, um autor desconhecido, como é que reagiriam nessa situação?<sup>89</sup>

Estamos com outro tipo de trabalho, designadamente com mudanças estruturais, que nos impedem de estar focados, mas no futuro prevê-se que possa ser uma possibilidade, não vejo porque não. No imediato não, preferimos a garantia daquilo que trazemos de trás como leitores e aproveitá-lo, pois dá-nos uma garantia maior, conhecemos melhor o que estamos a fazer. No futuro, eventualmente, com outra disponibilidade como leitores para apreciar

---

<sup>88</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

<sup>89</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

também a obra que nos possam dar, quem sabe, mas no imediato não, nem mesmo durante este ano.

**3. Como é que a sua atividade editorial é integrada num contexto de afirmação das tecnologias digitais?**

Não, não temos (*e-books*). Temos a loja *online* que tem vindo a crescer muito, já temos grande parte.... Também feita por nós. Tivemos a ajuda de um amigo, que é programador, que nos fez o esqueleto do *site*, mas o *site* é todo gerido por nós, por isso demorou algum tempo, mas agora já tem grande parte do nosso catálogo. Só vendemos livros físicos, nós não temos *e-books*, nem iremos editar *e-books*.

- Não são apologistas do livro digital?<sup>90</sup>

Pode ter alguma utilidade para determinadas situações, mas para nós, como livraria, como livros, mais dedicados a estes pequenos prazeres da leitura, acho que não tem grande interesse. Quem gosta de ler, gosta de ler no papel, mas não quer dizer que para ter, imagina, aquela “coisinha” para levar de viagem, porque não? Mas acho que quem fundamentalmente lê, gosta de ter o livro.

**4. Na sua conceção empresarial, considera a existência de um “negócio híbrido”, ou seja, a diversificação do seu negócio com outros produtos/serviços complementares?**

Essencialmente são apresentações de livros, algumas dinâmicas com tertúlias; já tivemos algumas coisas ligadas a concursos literários. Assim vamos inventando, não é, sempre que precisamos inventamos um bocadinho mais, quando estamos um bocadinho menos à vontade inventamos menos, assim que se vai construindo o nosso dia a dia. Ao fim de semana quase sempre temos uma outra atividade, fazemos a feira do livro, claro, mas aí está sempre ligada aos livros, todas elas estão, mas a feira do livro é mais direta.

Fazemos uma feira do livro no Facebook, mais ou menos uma vez de 3 em 3 meses, com alguns livros selecionados com descontos, e acaba por funcionar muito bem, porque há gente de fora que de outra forma não conseguia comprar-nos livros. Quando digo que se

---

<sup>90</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

fizéssemos a feira só aqui como nós queríamos, no Facebook é possível chegar a mais gente que não é cá do Porto e que não pode vir cá.

Também temos aqui, mas não é feito por nós, é aqui que acontecem leituras, agora também temos filmes, cinema associado, mas na realidade é tudo associado aos livros.

Sim, tem que ser, isso está muito em voga, parte das livrarias independentes organizarem outro tipo de atividades relacionadas com a Literatura, obviamente, mas de uma forma complementar, até mesmo para chamar a atenção de potenciais leitores que possam conhecer o espaço pela primeira vez.

### **5. Como é que a sua editora se posiciona numa estratégia de concentração da indústria do livro?**

É mais uma livraria de contato humano, não tanto uma coisa de “compra e venda”, tudo o que surja há volta disto tem que ver com isso, com as pessoas conhecerem-se, com as pessoas fazerem atividades juntas, enfim, não é um sítio onde se entra e só se compra, que é o que se faz na maior parte dos sítios. Acho que tem a ver com o lado mais humano, quem é que vem cá...quem está cá...

Conhecer as próprias pessoas, aconselhar... Conhecendo as pessoas pode-se aconselhar os livros, conhecermo-nos a nós próprios, também conhecer o que nós gostamos mais, em que é que se relaciona mais connosco... Tem que ver um bocadinho mais com este “jogo social”...

### **6. O editor encontra-se envolvido em ações de internacionalização da empresa? De que forma é que intervém?**

- Ou estão muito centrados na cultura local, no Porto, ou seja, na valorização deste tipo de negócios de cariz local?<sup>91</sup>

Sim, e ao mesmo tempo também as pessoas estão, que gravitam à volta disto tudo, também possam elas ter o seu espaço e o tempo de se promoverem também aqui na livraria, não é verdade?

Quer os autores, quer os leitores, quer as editoras, as editoras mais pequenas, toda a gente encontra aqui mais espaço do que nas grandes superfícies, nem sequer têm espaço, nem sequer entram na maior parte delas; aqui acabamos por ser mais complementares...

---

<sup>91</sup> Questão adicional colocada pela mestrandia, no seguimento da pergunta anterior.

- Vocês trabalham com editoras que apenas vendem os livros...<sup>92</sup>

Em livrarias como a nossa, em livrarias assim mais pequenas...

Cada vez mais, não sei se terá a longo prazo muito sucesso, mas para já sim.

As pessoas vêm, há muita gente a vir cá de propósito por causa dessas editoras.

Até porque não conseguem comprar os livros noutras livrarias...

Sim, claro, e depois estando cá acabam por comprar de outras editoras que encontram em todo o lado, mas muitas das vezes a primeira vez que vêm cá é à procura de um livro de uma editora muito específica, que não se encontra facilmente.

### **7. Tendo em conta as atuais tendências culturais de mercado, quais são os principais desafios com os quais a sua editora se defronta?**

Eu acho que o nosso grande desafio tem sido vender o livro ao preço justo, sem haver propriamente, que as pessoas estejam a negociá-lo, ou acham que devam negociá-lo ou acham que devam ir a um sítio porque tenho -10%. (...)

As pessoas também não podem ser inconscientes nas tomadas de decisões. Quanto vêm comprar à Flâneur, à partida saberão com o que é que contam, a quem é que estão a comprar... Qual o preço que estão a comprar, se compram um livro porque acreditam nele ou porque tem desconto de 20, 30%.

Este tem sido o nosso foco: não desvalorizar o livro; a dificuldade é muito grande, mostrar às pessoas que o livro tem um preço, e é esse preço que deve ser justo ou não e se podemos discutir, mas é o preço que é que é colocado à venda pelas editoras e que temos que valorizar, não o podemos desvalorizar. Se o desvalorizamos é porque não tem qualidade, se valorizamos é porque tem qualidade, e é assim nesta perspetiva que as coisas se vão confrontando, nós com o exterior... Tanto as editoras pequenas como as editoras maiores, acho que é o grande desafio.

- Sentem que os leitores têm alguma resistência perante o preço? Ou seja, sentem-se mais induzidos a comprar um livro numa livraria pertencente a um grande grupo...?<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Afirmação complementar colocada pela mestranda, de forma a dar continuidade à questão.

<sup>93</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

Em todas as áreas, é transversal, em todas as áreas de consumo. No nosso caso, nós reparamos que se gerou quase um mito urbano de que os livros nas livrarias independentes são mais caros.

Não é verdade porque os livros têm um preço, que é igual em todo lado. O PVP do livro é igual aqui como é igual numa livraria pequena no Algarve, como é igual numa grande livraria como a Bertrand. Claro que depois há os descontos, mas isso agora é outra História (...). E há o facilitismo de recorrer ao método de venda pelo baixar do preço, isto é, tu quando não tens argumentos o único argumento fácil é tentar baixar o preço.

O nosso objetivo é exatamente o oposto, é tentar ter argumentos para valorizar o livro, para nós não termos que abdicar da nossa margem (que é o que nos faz manter). A partir do momento em que estamos a abdicar da nossa margem estamos a correr o risco daqui a um mês ou dois meses fecharmos... Então o foco tem que ser esse, o de mostrar às pessoas porque é que o livro tem que ser valorizado. E quando mostramos às pessoas, mostramos aos outros editores, aos editores mais pequenos, aos maiores; é preciso que haja aqui alguma lealdade. Quer na cadeia dos livros, quer depois na perceção que o cliente tem quando entra numa livraria e acredita nela ou não. Há que haver uma luta não pelo argumento fácil... Valorizarem-te a livraria, não porque tu vendes 10 ou 20% mais barato (isso qualquer um pode fazer desde que queira destruir seu negócio) ou se queres vendê-lo pelo seu preço, e isso sabes valorizar porque o lêes, se sabes promover, se o sabes valorizar enquanto leitor, ao cliente e ao autor (...).

É porque às vezes a resistência não é só da parte de leitores (nós deparamo-nos com isso todos os dias) ou o próprio editor parece que tem muitas vezes, não sei se é por, nem vou usar a palavra pudor, porque não pode ser uma questão de pudor (...). Cada vez mais as editoras pequenas (que também dependem das livrarias pequenas e grandes para conseguirem vender os seus livros), é que lançam o livro e fazem uma pré-venda do livro com um desconto. Esse desconto obviamente que, quem puder comprar com 30% de desconto dificilmente vai comprar depois na livraria ao preço normal. O que acontece é que, logo à partida, mal o livro sai já estão a desvalorizá-lo e estão a eliminar essa intermediária muito importante que é o livreiro e que é importante que continue a haver... Não são só as grandes superfícies que contaminam isto, e não é só leitor que cria essa resistência, muitas vezes há uma autocensura à partida, o livro custa 12€, mas para eu vender mais depressa vou

fazer uma pré-venda com o preço do livro. Vamos imaginar a 8€, ao preço que depois fornece as livrarias e isso é desleal para com as livrarias (que são parceiras), condenam as livrarias e no futuro condenam-se a eles, não há perspectiva de mercado, cada um se alimenta dos outros. Não existe essa cadeia se não houver essa perspectiva e o mal das editoras pequenas passa um bocadinho por ser esse. Noutra dimensão é fazer aquilo que as grandes (*refere-se às livrarias*) fazem e que criticam. Querer de alguma forma viver a todo o custo sem perceber que nunca vão sobreviver sozinhos.

#### **8. Considera que o setor do livro beneficia de incentivos estatais? Quais as políticas públicas que poderiam ser implementadas?**

Isso é uma pergunta muito difícil porque nós estamos acerbados de taxas e impostos. Mas não somos só nós (as livrarias), somos nós, pequenos e médios empresários, ou o pequeno comércio, é muito difícil a carga, que depois consigas sobreviver com longevidade. (...) Eu não sou muito (...) a favor que se distingam umas coisas das outras. Cada um tem o seu contexto e cada um tem as suas dificuldades, e acredito que hajam livrarias que tenham mais dificuldades, outras menos, não sou muito favorável que haja essa distinção. Às vezes fala-se de cultura e eu não sei muito bem o que é que é cultura... Porque há livrarias que não fomentam absolutamente cultura nenhuma.

(...) Se calhar entras num café, e se calhar a pessoa que te atende é capaz de fomentar mais a cultura, essa pessoa que te atende, do que uma pessoa que está numa livraria e que não tem essa capacidade... É muito relativo... Agora é muito difícil o comércio sobreviver, porque pagam-se demasiados impostos, a segurança social tem valores altos... Se se tirasse um pouco já seria um belo incentivo, mas eu acho que toda a gente pena um bocadinho; os pequenos comerciantes penam bastante com os custos que estão associados à constituição de empresas e de manutenção, tudo tem um preço, tem que se pagar tudo a toda a gente, criam-se coisas só para determinadas pessoas ganharem dinheiro, e para o pequeno comerciante é muito difícil depois sobreviver.

Não acredito muito no “somos da cultura, venham-nos ajudar”, não acho muito justo, é uma opinião minha (...).

#### **9. De que forma é que o editor tem sentido a necessidade de alterar o seu modelo de negócio ao longo da última década?**

Acho que a raiz é a mesma (...)



Só se for em questões mais jurídicas...

Não, não, refiro-me a ideias gerais do conceito do vosso negócio...<sup>94</sup>

Não, a estrutura é sempre a mesma, mas pode surgir-nos uma ideia para um evento pontual...

Ou algum crescimento na oferta, isso é normal, faz parte da evolução natural do crescimento.

Na verdade, o nosso plano, nunca foi no sentido frio, digamos assim, foi sempre fazer as coisas com calma em termos de investimentos. (...) Nos objetivos sempre fomos muito cautelosos nos passos a dar, mas depois no trabalho fazemos sempre de uma forma que não é pensada, no sentido de haver uma estratégia. Fazemos de uma forma natural porque gostamos dos livros, gostamos das pessoas... Então acaba por ser assim, fazemos as coisas como se fosse para nós enquanto seres humanos, enquanto leitores...

Vem aqui alguém e nós escolhemos determinado livro com calma, com tempo, mas isso não é uma parte da estratégia, isso é porque nós somos assim.

(...) Claro que depois há coisas que vêm, que têm que ser feitas, mas tem sido tudo muito próximo com o que era no início.

#### **10. De acordo com a atividade da sua editora, prevê alguma tendência inovadora que influenciará o desenvolvimento do negócio do livro?**

Nós também tentamos ter uma boa seleção de livros...

Como é que vocês fazem essa seleção de livros?<sup>95</sup>

Nós trabalhamos com praticamente todas as editoras, digo praticamente todas, devem surgir todos os dias outras editoras mais pequenas que nós (que se calhar ainda não conhecemos), mas trabalhamos com uma grande parte das editoras portuguesas. Com os grandes grupos, como é o caso da Porto Editora, Bertrand... A Leya, por acaso, neste momento não temos, mas já tivemos.

Em princípio voltaremos a ter... Depois trabalhamos com editoras consideradas independentes, umas que já são de grande dimensão, outras muitas pequenas. Uma editora independente de grande dimensão é a Cotovia, por exemplo, ou a Relógio d'Água; de pequeníssima dimensão a Figura de Urso (que só tem um livro) e é uma editora muito recente de Lisboa... Só para referir alguns nomes e como é que fazemos a seleção: temos sempre

---

<sup>94</sup> Intervenção pontual da mestranda, para uma melhor compreensão da questão.

<sup>95</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

aqueles livros que nós gostamos (...) para aconselhar; esses temos sempre mais do que um. Dos outros tentamos ter um pouco, não todos do catálogo, claro, escolhemos sobre tudo aquilo que nós sabemos que as pessoas também vêm procurar e que nós conhecemos.

Não temos áreas mais técnicas, como Direito ou Medicina; tentamos ter um bom catálogo na área da literatura: poesia e prosa, ensaio, filosofia, arte, porque são as áreas mais procuradas. Uma seção também muito importante e que tem crescido em termos de vendas é a seção infantil (...). Depois quando saem livros novos nós fazemos uma escolha das novidades, para ter cá (...). Vamos imaginar que há livros de uma autora que eu gosto muito, é certo que vamos encomendar, porque a partir daí vai ser fácil para mim aconselhar (...).

- Vocês contatam diretamente as editoras?<sup>96</sup>

Sim, diretamente as editoras ou as distribuidoras, porque no caso dos livros há muitas editoras que entregam a distribuição a uma distribuidora... Então é o que acontece muitas vezes com várias editoras, nós contatarmos a mesma distribuidora e pedimos logo tudo (...).

- Eles (*referindo-se às distribuidoras*) é que gerem as quantidades?<sup>97</sup>

Não, normalmente somos nós que decidimos o que queremos. Temos essa autonomia. Claro que a editora às vezes também sugere: “este livro, talvez, vocês podiam ter X exemplares”<sup>98</sup>, mas somos nós quase sempre a ter essa autonomia, ainda que os livros sejam deles (...). Mas dão-nos essa liberdade para escolher.

Na verdade, nós fomos percebendo com o tempo que uma área muito procurada é a poesia, e dentro da poesia há determinados autores ou determinadas editoras (como por exemplo, a Língua Morta, que as pessoas procuram muito, e então desses temos sempre o cuidado de ter vários exemplares. Também já aconteceu o contrário, já aconteceu termos livros que nós gostamos muito e que achamos que vai correr bem e não correu assim tão bem, mas isso também faz parte.

---

<sup>96</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

<sup>97</sup> Questão adicional colocada pela mestranda, no seguimento da pergunta anterior.

<sup>98</sup> Simulação da editora em relação a uma possível conversa com a distribuidora.

## **Anexo 3 - Entrevista ao editor da Lello**

### **1. Como editor de livros identifica a sua atividade profissional numa perspetiva de cocriação do conteúdo literário ou numa vertente de gestão do negócio?**

As duas, acho que uma área não está dissociada da outra; têm que estar hoje as duas áreas de mãos dadas. Não é sensato não olhar para as duas áreas e não ter as duas vertentes, porque um editor também tem que ter um objetivo, é uma gestão de uma indústria criativa, (...) mas é como outro criativo qualquer, tem que ter a noção que existe um negócio...

### **2. Numa perspetiva de gestão, como define a relação entre os editores direcionados à produção de literatura e os editores de cariz empresarial?**

Aqui não, aqui está tudo concentrado, pelo menos a parte estratégica está concentrada na mesma pessoa. No entanto, a grande maioria dos editores tem a perceção do que é que é um bom produto ou do que é um mau produto, e os que não têm essa noção é porque não são bons editores. Mas isso é como em qualquer profissão... Portanto, se és gestor de uma parte criativa é exatamente o mesmo que sejas gestor de outra coisa qualquer.

### **3. Como é que a sua atividade editorial é integrada num contexto de afirmação das tecnologias digitais?**

Não, não temos de todo o interesse nesse negócio (*refere-se ao mercado dos e-books*). Neste momento não, porque a livraria (...) recusa um bocadinho o digital no sentido do que é o negócio, não no sentido do que é *backoffice* digital, ou seja, nós em termos de ferramentas (tudo o que podemos ter para nos ajudar digitalmente) funcionamos muito bem; em relação ao *e-book* e ao nosso produto digital (até interativo) (...) estamos completamente fora.

- Em termos de comunicação (com os clientes) vocês também têm uma comunicação digital forte...<sup>99</sup>

Em termos de comunicação sim, a nível de redes sociais...de *site*...temos uma comunicação forte.

---

<sup>99</sup> Intervenção da mestrandia, com o objetivo de obter informações mais detalhadas sobre o assunto.

**4. Na sua conceção empresarial, considera a existência de um “negócio híbrido”, ou seja, a diversificação do seu negócio com outros produtos/serviços complementares?**

A livraria é um caso um bocadinho específico, ou seja, não pode ser vista como uma outra editora. Para nós a grande diferença não é não andarmos no digital: tem a ver com as experiências que passamos na loja, tem muito mais a ver com as pessoas; é sempre esse o nosso intuito, e mesmo nos produtos que desenvolvemos, (...) uma pessoa compra um livro, está a levar uma recordação de um momento, ninguém leva uma recordação digital.

- Como editor como é que se processa geralmente a sua atividade? Isto porque a livraria faz edições especiais.<sup>100</sup>

Faz, a livraria tem um posicionamento muito próprio, tem uma necessidade de alimentar este público. Ou seja, eu não olho para o mercado em geral, olho para o mercado que tenho aqui, portanto se os meus livros depois são bons para o que eu tenho para o restante mercado nacional ou internacional, isso é outra questão... Agora eu tenho que pensar no público que tenho aqui, quando faço uma coleção ou quando penso no livro penso especificamente para um público que existe na livraria.

**5. Como é que a sua editora se posiciona numa estratégia de concentração da indústria do livro?**

Ninguém faz o que nós fazemos; nós temos um ADN muito próprio, que vem de séculos de História e de histórias do próprio edifício, ou seja, tudo aqui é diferente. Nós não competimos com a Bertrand ou com a Porto Editora; a nível editorial não competimos com nenhuma editora portuguesa e o que poderíamos competir com uma editora internacional não é isso que nos interessa.

Quando as pessoas querem um produto da livraria é porque efetivamente esta é muito diferente, é porque resolve um problema... Se quiser oferecer uma prenda porque o livro tem uma capa X, porque a ilustração é boa, porque o *design* é melhor... (...) A estratégia aqui é muito comum. Portanto o pensamento vanguardista e arrojado que existe na comunicação e que existe nas ações de charme (que nós vamos desenvolvendo) é o mesmo que existe da perspetiva editorial... É que no fundo o negócio seja *sexy* e que seja possível.

---

<sup>100</sup> Questão adicional colocada pela mestrand, no seguimento da pergunta anterior.

**6. O editor encontra-se envolvido em ações de internacionalização da empresa?**

**De que forma é que intervém?**

Neste momento, nós, a nível editorial, estamos a fazer uma coleção de 29 títulos, que são todos de autores clássicos ou clássicos modernos, que é onde se insere Fernando Pessoa (que já não é bem um clássico, mas sim um clássico moderno). Temos autores portugueses e outros internacionais, os quais estão todos traduzidos em 4 idiomas. Fazemos sempre em 4 idiomas: em português, em francês, em inglês e em espanhol. Portanto, no fundo são 120 títulos, não são 29, e irão crescer, porque o nosso objetivo é ter autores portugueses em russo e em mandarim... É conseguir crescer, de certa forma, dentro deste mercado, ou seja, dentro daquilo que nós já temos e daquilo que pode ser apelativo também para outros mercados.

**7. Tendo em conta as atuais tendências culturais de mercado, quais são os principais desafios com os quais a sua editora se defronta?**

Isso é uma pergunta difícil. Primeiro é perceber se o livro funciona ou não, e o que é que é funcionar no espaço. O que é que é um *best-seller* (...), isto numa perspetiva comercial, e depois eu acho que o maior desafio é repensar os clássicos... Neste caso estamos a trabalhar os clássicos, mas iremos trabalhar outras coisas (com certeza) ... Mas é repensar os clássicos de uma forma completamente diferente e que não tenha sido ainda pensada; em fazer o equilíbrio entre o que é um bom produto editorial e o que é um bom produto comercial (e conseguir ter as duas vertentes). Eu acho que é o principal desafio. No fundo foi fazer este prisma.

**8. Considera que o setor do livro beneficia de incentivos estatais? Quais as políticas públicas que poderiam ser implementadas?**

Os programas europeus é o normal, é o que se enquadrar naquilo que nós fazemos... Até porque nós também somos um ponto turístico e, por exemplo, tivemos uma grande obra de restauro e um grande investimento no restauro... obviamente que existem fundos comunitários, mas isso qualquer empresa consegue... Agora, na área de apoio direto às livrarias ou de apoio direto à cultura não conheço nenhum. Conhecem-se coisas mais permanentes, a nível estrutural e de apoio à internacionalização (...).

No nosso caso, somos uma livraria independente, mas também somos um ponto turístico, uma empresa privada... Portanto não temos qualquer apoio do Estado, nem acho que existe enquadramento para isso. Noutros negócios da cultura muito provavelmente haverá, nomeadamente no teatro e na música, mas não são privados, pois são parte dos órgãos do Estado. Outra parte pode ser candidata a subsídios; nós somos uma loja... seria como se a Zara se candidatasse ao subsídio do Estado, é mesma coisa.

**9. De que forma é que o editor tem sentido a necessidade de alterar o seu modelo de negócio ao longo da última década?**

Sempre, sempre...

Não no modelo de negócio porque este já está estabelecido, mas em termos de comunicação, em termos de produto. O que eu faço hoje não vai fazer sentido daqui a um ano. Não faz sentido, ou seja, quando temos uma atitude arrojada quase nada faz sentido um ano depois. Tem que se renovar e renovar e renovar, agora está-se sempre a melhorar aquilo que se fez.

**10. De acordo com a atividade da sua editora, prevê alguma tendência inovadora que influenciará o desenvolvimento do negócio do livro?**

A nossa preocupação em relação à renovação, porque a aposta inicial já está a ser feita em grande parte dos livros, é o conteúdo (que tem mesmo que ser muito bom). Portanto, se eu quero traduzir algum livro de inglês para português ou de francês para português, eu tenho que ir buscar o melhor tradutor que eu tiver no mercado neste momento. Portanto, posso dizer que estou a trabalhar nos sonetos de Shakespeare com o Daniel Jonas, que ganhou no ano passado o prémio de melhor autor e tradutor; e que é uma pessoa que tem traduzido bastante Shakespeare para os teatros nacionais, tem uma perspetiva também de leitura e “de ouvido”. Essa escolha, esse trabalho, para mim é a base. Quanto ao conteúdo é a base. Eu tenho que saber que tenho ali um conteúdo, que é bom para muitos anos e no conteúdo não quero mexer.

Em relação a atualização de conteúdos... Eu, nesse aspeto, sou um bocadinho mais conservador, porque eu acho que se Camilo escreveu de uma determinada maneira, quando eu vou passá-lo para o inglês, ele tem que lá estar e tem que estar aquele espírito. Até pode ser mais difícil um bocadinho de se ler, mas é a maneira do autor falar... Senão, iria buscar

um tradutor qualquer, não ia buscar alguém que estivesse a estudar nesta especialização ou que conseguisse fazer este tipo de trabalho.

Para mim, os grandes *updates* que se têm que ir fazendo são em relação à forma, em relação à imagem do próprio livro. Porque cada história que nós temos no clássico reflete a altura em que foi escrito, refletiu uma parte da sociedade, e neste momento reflete outro. Se calhar o Tom Sawyer já não pinta as sebes, mas faz *graffitis*, portanto, para mim há alguma preocupação do espírito mais contemporâneo, e trazer um bocadinho destas histórias para o dia-a-dia. Quem seriam estas personagens hoje...? E é isso que eu tento refletir, na imagem geral da coleção que nós estamos a fazer e tudo aquilo que nós vamos desenvolver.

## **Anexo 4 - Entrevista à editora da Alfarroba**

### **1. Como editor de livros identifica a sua atividade profissional numa perspetiva de cocriação do conteúdo literário ou numa vertente de gestão do negócio?**

É tudo, desde a receção do original, à escolha ou não para inserção no catálogo... A reunião que é feita com o autor, toda a revisão e edição de texto (dois processos que, embora semelhantes, têm diferenças entre eles). Depois, o acompanhamento da comercialização e da divulgação, e até o acompanhamento do autor e a sua atividade.

Portanto, acaba por abarcar todas as áreas que tem que ver com a edição, divulgação e comercialização do livro. O nosso papel aqui, o meu papel aqui na Alfarroba tem sido em todas as frentes, em todas as fases do livro.

### **2. Numa perspetiva de gestão, como define a relação entre os editores direcionados à produção de literatura e os editores de cariz empresarial?**

Se fosse o caso de uma empresa maior (...) haveria uma maior compartimentação. Há alguém mais responsável pela divulgação, alguém que só trata do texto, alguém que geralmente é o assistente editorial, que vai selecionar (refere-se às obras literárias)...

Nós aqui, têm que passar por mim todas as fases, umas mais, outras menos, outras com mais apoio, outras com menos apoio... Mas nas editoras independentes e pequeninas acabámos por estar presentes em várias fases e em várias frentes do livro também.

### **3. Como é que a sua atividade editorial é integrada num contexto de afirmação das tecnologias digitais?**

Nós não vemos a tecnologia como o inimigo, acho que há lugar para todo o tipo de material e todas as abordagens. Em relação aos e-books, nós não os comercializamos, portanto, nós não o fazemos, nós não os vendemos e não os temos... E não há planos para que os tenhamos nem a curto e médio prazo.

Quando o e-book começou a ser muito divulgado (há uns, mais ou menos 7, 8 ou 9 anos), quando houve aí uma revolução da área tecnológica para o e-book, realmente houve editoras que se prepararam melhor para essa chegada do que outras. Mas não, não é um nicho de mercado muito apetecível, porque há plataformas online como a Amazon e outras, que disponibilizam isso de forma muito imediata. Além disso, o nosso comércio em Portugal, a comercialização de livros ainda está muito virada para o formato tradicional, portanto, o códex em papel, com capa, contracapa, miolo... No e-book não temos tido grande necessidade de avançar, até porque 70% do nosso catálogo é infantil, portanto não se justifica. Podia haver até a questão dos livros interativos, mas ainda não se justifica essa abordagem...

Agora noutra vertente, nós socorremo-nos de outras ferramentas, sejam redes sociais, para divulgar, mostrar, expandir o negócio e também os autores e os livros, comercializar... Mas também para disponibilizar outros tipos de materiais, por exemplo, no nosso site há uma área de guiões de trabalho, portanto com conteúdos online gratuitos, e isso tudo também foi possível, devido a esta área mais tecnológica, digital e de acesso imediato. Notamos muito isso, por outro lado, em termos de comercialização, as plataformas online de comercialização, nomeadamente as lojas virtuais, inclusive a loja virtual no nosso site...

Realmente tem-se notado um crescimento de há uns anos para cá. A Alfarroba tem quase 10 anos... Quando nós começamos não tínhamos loja online, portanto os pedidos tinham todos que entrar por e-mail e depois era tudo validado, num processo mais manual, por assim dizer. Hoje em dia nós não temos grande contato com a pessoa que compra: chega-nos um pedido, ela pode fazer o pagamento por PayPal, ou EasyPay, ou outro, referência multibanco, ou mesmo por transferência bancária. A nós chega-nos o pedido, o pagamento e os dados para



envio. Nesse aspeto, as áreas tecnológicas também nos têm ajudado a caminhar para uma maior divulgação.

**4. Na sua conceção empresarial, considera a existência de um “negócio híbrido”, ou seja, a diversificação do seu negócio com outros produtos/serviços complementares?**

Portanto, o cerne, a espinha da Alfarroba é realmente a edição e a comercialização de livros. Paralelamente temos a formação, que é outra área que nos últimos 3 anos tem caminhado exponencialmente e (...) tem-se expandido de forma a tomar o controlo de uma parte do nosso tempo (de forma cada vez mais firme). Formação que tenha que ver com os livros, ou seja, desde a encadernação, a projetos gráficos, a ilustração, tanto para crianças como para adultos. Estas são as duas áreas de atuação da Alfarroba. A Alfarroba, em termos de edição de livros, e a Alfarroba em termos de formação que tenha que ver com a área editorial ou com a área do livro e da educação.

O catálogo da Alfarroba é mais direcionado para o público infantil, portanto também potencia esse tipo de atividade...<sup>101</sup>

Pode não potenciar, porque é assim: quem compra livros, mesmo os infantis são os adultos... E quando nós fazemos aqui um projeto não estamos a pensar concretamente para quem é o projeto, ou quem é que vai ler esse livro, porque acreditamos que toda a gente pode ler todo o tipo de livros. Um adulto pode ler um livro, designadamente para a infância, o contrário é que já não acontece tanto, ou seja, uma criança não vai ler um livro para um adulto. Nós queremos é que os livros voem e cheguem ao leitor, tenha ele a idade que tiver. Agora, quando nós tentamos complementar a nossa oferta de catálogo e o próprio catálogo com oferta de formação é funcionarmos como um todo. E isso é sempre mais interessante para nós, que estamos a pensar projetos e a divulgá-los e a dinamizá-los, porque temos uma parte de dinamização muito educacional ou muito encenada, com “as horas do conto”, com as ações que fazemos em bibliotecas, em livrarias... Portanto, para nós, não basta pôr o livro no mercado, é preciso apresentá-lo, mostrá-lo, e validá-lo também.

---

<sup>101</sup> Observação adicional colocada pela mestranda, de modo a que editora pudesse desenvolver o tema.

## **5. Como é que a sua editora se posiciona numa estratégia de concentração da indústria do livro?**

Não, são negócios paralelos (compara as editoras concentradas num grupo editorial e as independentes), quer dizer, que não acabam por não convergir. O tipo de livros que nós fazemos não é o tipo de livros que grandes grupos editoriais fazem; o tipo de trabalho também não é o mesmo, e a forma de estar no mercado também não é a mesma. Por exemplo, eles (os grandes grupos editoriais) trabalham muito com grandes superfícies, como o grupo Sonae e o Jerónimo Martins. Os supermercados não são realmente a nossa forma de escoar e de comercializar os livros.

Portanto, acaba por não haver uma competição, se é que eu posso usar esta palavra, pois são mercados e formas de estar distintas, e acho que vivemos todos tranquilamente no mercado... Eles com uma parcela muito maior e com outro tipo de abordagem e as independentes com outro tipo de forma de estar.

Nós, por exemplo, isso não vai acontecer, mas não pensamos que a Alfarroba venha a fazer parte de um grande grupo editorial, portanto nós existimos e fomos pensados para servir um propósito: os leitores e os autores independentes.

## **6. O editor encontra-se envolvido em ações de internacionalização da empresa? De que forma é que intervém?**

A exportação de livros do catálogo da Alfarroba acontece maioritariamente para a União Europeia e tendo sempre como propósito, ou na maior parte das vezes, leitores de origem portuguesa; quer estejam emigrados em França, no Luxemburgo ou em Macau. Isso acontece muito no serviço de exportação para países que tenham população portuguesa (que estejam lá a residir).

Depois nós também já fazemos traduções, ou seja, trazemos livros de outros países para traduzi-los, adaptá-los e comercializá-los; não trabalhamos exclusivamente com autores portugueses. Um próximo passo é realmente conseguir a tradução de autores nossos (portugueses), contratualizados primariamente no nosso catálogo para o mercado estrangeiro. Estamos na luta para que isso aconteça.

**7. Tendo em conta as atuais tendências culturais de mercado, quais são os principais desafios com os quais a sua editora se defronta?**

Fazer livros bons e bons livros a nível técnico, a nível tecnológico e a nível dos conteúdos gráfico e escrita. Esse é um desafio e isso parece um bocadinho “idiota”, porque todos nós achamos que os livros só são publicados quando são bons, e basta ir a uma livraria para perceber que há livros muito bons e livros muito maus, portanto isso é um desafio: tentar equilibrar na balança... Um livro extraordinário que nós tivemos e que não irá ter tantas vendas, ou seja, tanta comercialização, com livros (não tão interessantes do ponto de vista técnico ou do ponto de vista gráfico), mas que sabemos que vamos ter muito retorno financeiro (...). Portanto, tentar equilibrar isto tudo no nosso catálogo.

Depois é tentar arranjar parceiros de divulgação, de comercialização e de apoio, que nos ajudem sempre ao máximo a mostrar e a ir um bocadinho mais além. E depois, principalmente para as pequenas editoras como nós e independentes, é perceber os autores, para que haja realmente uma sintonia entre o autor e a editora (para que isto tudo funcione). Quando eu digo autor é escritor e ilustrador. Para que haja realmente uma sintonia, para que tudo funcione da melhor forma.

Depois, o espaço livreiro (que é a distribuição livreira), é um fator imprescindível para a comercialização de livros e para a sua divulgação. Mas que tem o seu “calcanhar de Aquiles”, principalmente para pequenas empresas como nós. E esse é um grande desafio de há anos e que vai continuar a ser, a luta pelo espaço público numa livraria, até porque todos os dias há novidades, todos os meses as livrarias recebem novidades novas e mais recentes, reedições... Portanto esta competição pelo espaço público numa livraria é complicada.

**8. Considera que o setor do livro beneficia de incentivos estatais? Quais as políticas públicas que poderiam ser implementadas?**

Acabamos por não fazer candidaturas porque não temos ninguém exclusivamente dedicado a isso, e como deve compreender, fazer um programa de apoio a uma candidatura é algo trabalhoso, intensivo... Acabamos por ter sorte noutras áreas, várias vezes temos apoios camarários (municipais), às vezes temos apoios de institutos na divulgação dos livros e no apoio ao acompanhamento de viagens, como por exemplo, o Instituto Camões.

Acabamos por ter noutras áreas, agora em apoios à tradução, apoios à divulgação (para o exterior), ou apoios para a publicação, dados pelo governo, isso não temos de facto, e às vezes tem muito que ver com a nossa impossibilidade de organização interna, para que haja uma pessoa a trabalhar exclusivamente para isso, porque é uma incerteza.

#### **9. De que forma é que o editor tem sentido a necessidade de alterar o seu modelo de negócio ao longo da última década?**

Sim, isto tem que estar sempre a mudar e a adaptar, de acordo com aquilo que o mercado quer, com aquilo que nós nos vamos formando, e naquilo que nos é oferecido. Por exemplo, há 10 anos se calhar recebíamos mais propostas na área da poesia do que atualmente, pois é quase residual aquilo que nós recebemos nessa área, porque realmente não tem tanto que ver com o nosso quintal. Nós temos de estar sempre a reinventar-nos, repare: as editoras nascem, mas também morrem como cogumelos, não é? Portanto vão aparecendo aqui e ali... Algumas vão ficando, outras vão desaparecendo, isso acaba por ser uma seleção natural do mercado saudável.

Agora, nós temos que estar sempre a batalhar para nos reinventarmos. Se há uns anos bastava chegar a uma escola, uma biblioteca, abrir o livro e contar uma história, hoje em dia já o fazemos com uma encenação, levamos materiais, inventamos, arranjam os personagens, modelamos a voz... Portanto, os nossos eventos são eventos até muito pouco formais e muito mais dinâmicos, tem que haver sempre uma reinvenção e uma adaptação ao mercado. Estar sempre atento ao que se faz lá fora e aquilo que está a ser feito por outros parceiros, que é para que nós consigamos nos ir adaptando, à medida das necessidades do mercado.

Se me perguntar, vocês publicam livros exatamente como publicavam há 10 anos?<sup>102</sup> No meu caso, há 16 ou 17 anos (que foi quando eu comecei na área editorial), nem pensar! Fazemos livros de forma muito diferente, porque o mercado é diferente, porque as editoras estão diferentes, porque o mercado livreiro é diferente, mas sobretudo porque o leitor é diferente hoje em dia.

---

<sup>102</sup> Questão proposta pela própria editora, à qual seguidamente pretendeu explicitar o seu ponto de vista.

**10. De acordo com a atividade da sua editora, prevê alguma tendência inovadora que influenciará o desenvolvimento do negócio do livro?**

O que é que nos diferencia eu não posso falar, nem vou comparar marcas nem chancelas, porque não me cabe a mim fazer isso... Eu posso falar sobre nós, sobre as pessoas que aqui fazem livros: são pessoas que estudaram e tiveram formação, e trabalharam muito para saber aquilo que fazem. Ou seja, quando aqui dizemos que aquele título, ou aquela tipografia, ou aquele papel não vão funcionar, não é só porque não nos apetece, é porque sabemos que não vão funcionar. É aquela velha história “não custa tanto apertar o parafuso, aquilo que custa é saber qual é o parafuso a apertar”, e pôr um livro na gráfica qualquer um faz, que é uma edição de autor ou uma edição de uma editora... Agora, saber compor aquele projeto em gráfica da melhor forma possível, poucos sabem fazê-lo, não é?

E nós tentamos sempre primar pelos melhores projetos possíveis, com os melhores parceiros possíveis, sejam eles de que ordem forem. Eu acho que isso se nota um bocadinho no nosso catálogo... Quero acreditar que sim, e se tivermos mesmo que comparar com outros colegas... Nem tudo é perfeito, nem sempre conseguimos aquilo que queremos, conseguimos aquilo que às vezes é possível... Mas acreditamos que a escolha do texto, o trabalho que temos no texto, nós queremos sempre mais, mais, mais e não nos contentamos à primeira, nem à segunda com uma versão. Queremos sempre o melhor texto possível, a melhor ilustração possível, o melhor acabamento possível, sempre o melhor possível, essa é sempre a nossa marca. Fazer as coisas só porque está bom, porque é suficiente, “não é muito a nossa onda”.