BNDES Setorial 43, p. 41-79

Tendências da era digital na cadeia produtiva do livro

Gustavo de Mello
Diego Nyko
Fernanda Garavini
Patrícia Zendron*

Resumo

Os setores culturais convivem com avanços tecnológicos capazes de engendrar profundas transformações, como as inovações radicais em produtos e serviços e a criação de novos modelos de negócios, empresas, relações sociais e econômicas. Com base em entrevistas e na literatura especializada, o objetivo do presente artigo é mapear as principais tendências internacionais e nacionais da cadeia produtiva do livro a partir do advento e da disseminação das tecnologias e dos conteúdos digitais. Uma vez que se debruça sobre a manifestação dessas tendências no Brasil e explora alguns de seus desdobramentos e especificidades, este artigo também busca contribuir para a compreensão dos possíveis rumos da indústria brasileira do livro.

* Respectivamente, engenheiro, economistas e gerente do Departamento de Economia da Cultura da Área Industrial do BNDES. Os autores agradecem aos entrevistados e aos colegas do BNDES a contribuição para a elaboração deste artigo.

Introdução

"Tudo que é sólido desmancha no ar." Essa expressão, cunhada em um livro no século XIX, tornou-se, no século seguinte, título do livro de Marshall Berman de enorme sucesso mundial da indústria editorial, publicado em dezenas de idiomas (BERMAN, 2007). Já no século XXI, essa mesma expressão vem dar forma à descrição de uma realidade na qual tudo o que é digital circula na rede. Músicas, fotos, filmes, textos, enfim, todos os conteúdos em formato digital podem circular na rede e se tornar acessíveis a toda a população do planeta. Conteúdos gratuitos e pagos, produtos e serviços comercializados, novos modelos de negócios, pirataria etc. formam um novo contexto e transformam cadeias produtivas e estruturas de mercados até então consolidadas.

Nada disso é novidade. Pode-se dizer que já é quase tão antigo quanto a sentença original de Marx e Engels. A novidade, porém, é a forma como a cadeia produtiva editorial é e será afetada. Embora outras indústrias, como a fonográfica e a cinematográfica, tenham sido impactadas há mais tempo pela onda digital, tais experiências prévias parecem não constituir um guia para a indústria editorial do livro. Talvez sejam o rascunho de um manual de sobrevivência.

Tendo em vista os recentes avanços tecnológicos que geraram (e continuam gerando) profundas transformações nos setores culturais, é possível identificar uma série de questões em aberto sobre o futuro da cadeia produtiva do livro (MELLO, 2012; GORGULHO *et al.*, 2015). Essas mudanças, especialmente as engendradas pela internet e pelas tecnologias digitais, ampliam as oportunidades de mercado que se materializam em novos produtos, serviços, modelos de negócios, empresas, mídias sociais etc. Ao mesmo tempo, essas inovações se traduzem em novos desafios às empresas já estabelecidas, aos modelos de negócios tradicionais e aos reguladores e formuladores de políticas públicas.

Diante dessas incertezas e da importância econômica e cultural da indústria do livro, o objetivo do presente artigo é mapear, ainda que de modo não exaustivo, as tendências internacionais e nacionais da cadeia produtiva do livro a partir do advento e da disseminação das tecnologias e dos conteúdos digitais, contribuindo para a compreensão dos possíveis rumos da indústria editorial no Brasil.

Além da introdução, o artigo conta com mais quatro seções. A seção "Notas metodológicas" define conceitos e apresenta a metodologia aqui empregada. A seção "Tendências" revisita e avalia a evolução do mapeamento das tendências mundiais introduzido em Mello (2012). Já a seção "O Brasil" se debruça sobre a manifestação das tendências na cadeia produtiva do livro no Brasil, explorando alguns de seus desdobramentos e especificidades. Por último, são apresentadas as considerações finais.

Notas metodológicas

Recortes analíticos

Como já mencionado, o objetivo deste artigo é identificar e analisar as tendências e seus eventuais desdobramentos na cadeia produtiva do livro no Brasil. Seu pano de fundo são o advento e a consolidação das tecnologias e dos conteúdos digitais.

A partir desse recorte de objeto e de escopo, é possível destacar algumas similaridades e diferenças que este artigo tem em relação a Mello (2012), texto que iniciou a discussão de tendências e de seus possíveis desdobramentos sobre o mercado livreiro do Brasil e, por isso, é o ponto de partida do atual artigo.

Ambos os artigos têm abordagem abrangente, na medida em que contemplam, em seu objeto referencial, o conjunto das tecnologias e dos conteúdos digitais, do qual os livros digitais (ou *e-books*) não apenas fazem parte, mas são sua expressão mais conhecida e, até então, a mais importante.

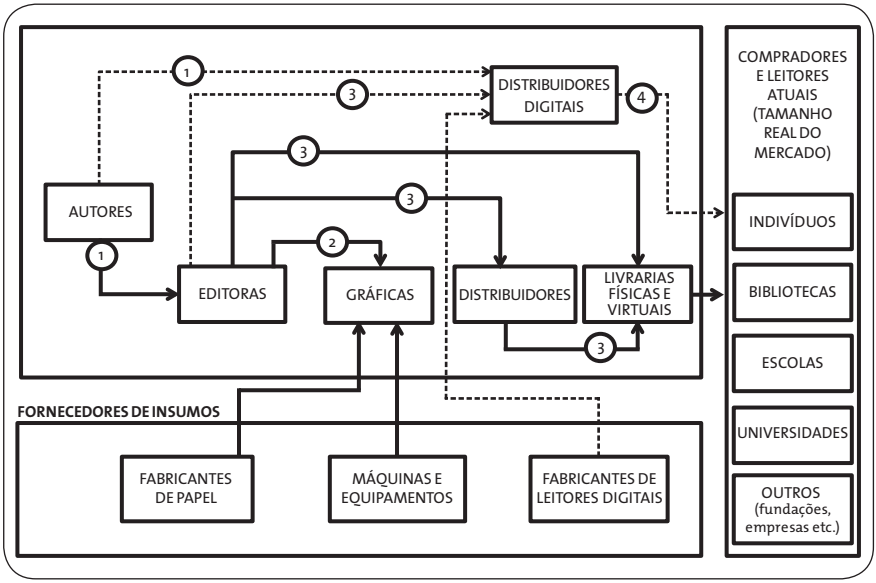
A escolha por esse objeto referencial ampliado, portanto, é decorrência das diferentes formas possíveis de materialização do conteúdo digital, que podem extrapolar a mera replicação do formato tradicional dos livros impressos. Nesse sentido, a diferença fica por conta da terminologia empregada. Enquanto Mello (2012) faz referência normalmente aos livros digitais como marco para as tendências observadas, este artigo prefere fazer referência explícita ao conjunto das tecnologias e dos conteúdos digitais, tratando o livro digital como específico pertencente a tal conjunto.

Como será visto nas próximas seções, essa terminologia é mais apropriada aos segmentos de livros didáticos (LD) e de livros científicos, técnicos e profissionais (CTP), cujo potencial de desenvolvimento dos conteúdos digitais envolve diversas possibilidades, como as ferramentas de aprendi-

zagem adaptativa.[1] Outra diferença é que o atual artigo busca incluir toda a cadeia produtiva do livro em seu recorte analítico, e não apenas o elo editorial, tal como proposto em Mello (2012). A entrada em um novo paradigma tecnológico e as inovações daí decorrentes são eventos que têm a capacidade de revolucionar e reorganizar a tradicional cadeia produtiva do livro (Figura 1) e, por definição, gerar desequilíbrios recorrentes nas formas de relacionamento entre velhos e novos elos e atores. O ambiente atual, portanto, contribui para justificar a opção por ampliar o objeto de análise.

A Figura 1 adapta a sugestão de Fonseca (2013) para a atual estrutura da cadeia produtiva do livro no Brasil. Assim como naquele trabalho, são considerados todos os elos, incluindo aqueles oriundos das novas tecnologias digitais. Também são diferenciadas as velhas das novas relações e fluxos de atividades entre os elos. Para tanto, as setas contínuas representam relações e fluxos de atividades tradicionais; já as setas pontilhadas representam as novas relações e fluxos de atividades que surgem em razão das novas tecnologias digitais, notadamente o livro digital.

Figura 1 | Cadeia produtiva do livro no Brasil



Fonte: Adaptado de Fonseca (2013).

[1] Pode-se definir genericamente a aprendizagem adaptativa como um processo de aprendizagem em que o conteúdo ensinado ou a forma como tal conteúdo é apresentado pode se adaptar com base no desempenho individual do(a) aluno(a).

A cadeia considerada tradicional é composta por autores, cujo trabalho segue para uma editora, que pode selecioná-lo e aperfeiçoá-lo. Depois de realizada a edição, o trabalho segue para a gráfica, onde é impresso na forma de livro. De lá, parte diretamente ou indiretamente (por meio de distribuidores) para as livrarias, onde será vendido aos consumidores finais.

No esquema anterior, cabe ainda mencionar que o maior consumidor individual de livros no Brasil é o Governo Federal, por meio do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) e do Programa Nacional Biblioteca na Escola (PNBE). Nesses casos, é direta a relação entre esse consumidor final e as editoras. Todavia, processos de impressão e distribuição ainda são majoritariamente realizados pelos atores tradicionais.

Com o advento das tecnologias digitais, novos elos e atores passam a fazer parte da cadeia tradicional, o que resulta na reorganização das relações entre os segmentos. Os *e-books*, em razão de sua natureza, alteram radicalmente o processo de distribuição, que passa a ser efetuado por meio de arquivos, via rede, com custos logísticos de armazenagem e escoamento drasticamente reduzidos se comparados aos dos exemplares impressos. Nesse contexto, surgem os agregadores, ou distribuidores digitais. São empresas responsáveis por reunir livros digitais em uma mesma plataforma *on-line* e, a partir dessa plataforma, distribuí-los para livrarias e demais varejistas *on-line*, que, por sua vez, os ofertam aos consumidores em seus canais de venda.

Um exemplo interessante dessas transformações vem do primeiro elo: os autores. O surgimento de tecnologias e ferramentas de autopublicação (*self-publishing*) permite que eles sejam protagonistas não apenas da criação do conteúdo de seus livros, mas também do restante do processo de produção, desde a editoração até a comercialização, com consequências diretas sobre os demais elos da cadeia.

Nessa nova estrutura, ainda merecem destaque: o surgimento e a consolidação do comércio virtual (*e-commerce*) e a inserção de novos fornecedores de produtos e serviços, como os *e-readers*, *tablets*, *smartphones* e *softwares* dedicados à leitura digital.

Outro ponto compartilhado entre Mello (2012) e o atual artigo diz respeito ao perfil traçado para o setor editorial de livros, bem como sua classificação para os diferentes segmentos de mercado. Além dos já mencionados LD e CTP, as obras gerais (OG) e os livros religiosos compõem

a segmentação habitual do mercado livreiro nacional. Assim como em Mello (2012), apenas os três primeiros segmentos são considerados nas análises feitas neste artigo.

Por fim, não se pretende aqui recuperar e atualizar a sistematização de dados e informações setoriais, com as dimensões econômicas de cada um de seus diferentes segmentos de mercado. Quando oportuno, essas informações são citadas de modo a contribuir com as análises realizadas.

Metodologia

Este estudo baseou-se em vasta bibliografia especializada na indústria do livro. Grande parte dessa bibliografia trata de tendências mundiais ou, quando adentram mercados nacionais, limita-se a análises conjunturais. Assim, de modo a complementar o material bibliográfico considerado, recorreu-se à pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com especialistas no setor e atores de vários elos da indústria brasileira do livro. A Tabela 1 mostra o número de entrevistados em cada elo.

Tabela 1 | Número de entrevistados por segmento

Elo	Número de empresas entrevistadas
Editoras	9
Distribuidores digitais	3
Livrarias	1
Associações e instituições de governo	4
Especialistas independentes	3
Total	**20**

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas, adaptadas de acordo com o elo da cadeia ou com o segmento de atuação de cada empresa, instituição ou especialista. As perguntas buscaram identificar e abordar as principais tendências na indústria do livro, além de convidar os entrevistados a pensarem cenários possíveis para a cadeia produtiva no mundo e no Brasil.

Partindo, enfim, da literatura especializada e das entrevistas, a análise das tendências e de seus possíveis desdobramentos preocupou-se em considerar as seguintes variáveis (veja Quadro 1).

Quadro 1 | Variáveis da análise, 2015

Variável	Definição
Preço	Preço de livros impressos e digitais
Bibliodiversidade	Diversidade das publicações, em número de novos títulos, disponíveis para os leitores em determinado momento
Acesso	Disponibilidade de canais de acesso aos livros pelos leitores

Fonte: Elaboração própria.

As análises propostas neste artigo são preponderantemente qualitativas, aproximando-se mais da natureza das hipóteses, o que é reconhecidamente uma limitação metodológica. Diante dessa constatação, análises quantitativas são meios complementares que podem validar, com evidências mais robustas, as relações e os nexos causais que as tendências mapeadas guardam entre si e com as variáveis aqui propostas. Entretanto, é importante ressaltar que há escassez e precariedade de dados setoriais, particularmente quanto a conteúdos digitais. Como este artigo tem caráter majoritariamente exploratório e não conclusivo, as análises quantitativas podem ser utilizadas para aprofundar o tema em trabalhos posteriores, quando houver disponibilidade suficiente de dados.

Tendências

Crescimento

Embora o debate seja controverso, os dados de mercado registram que os livros digitais evoluem positivamente nas principais economias, mesmo em um contexto de certa estagnação do mercado editorial de livros como um todo (WISCHENBART *et al*., 2015). A principal variável de interesse dos editores, contudo, é o ritmo de crescimento das vendas de *e-books*. E o que a experiência mostrou até agora é que a evolução é distinta em cada segmento e em cada mercado.

No maior e mais desenvolvido deles, o mercado dos Estados Unidos, as vendas de *e-books* somaram US$ 3,4 bilhões em 2014, com crescimento permanente desde 2009, exceto um ligeiro decréscimo no ano de 2013 (Tabela 2).

Esse avanço, no entanto, não vem sendo linear em todos os seus mercados. Por exemplo, estima-se que os livros digitais já possam representar

cerca de dois terços das vendas de *best-sellers* de ficção e cerca da metade de *best-sellers* não ficcionais (CADER, 2015).

As informações disponíveis por faixa etária dos consumidores daquele mercado destacam o desempenho dos livros digitais para "crianças e jovens adultos", que, com o aumento de 69,1% no biênio 2013-2014, alcançaram o volume de US$ 227 milhões, e das "OG para adultos", com elevação de 27,2% apenas em 2014 (contra 4,7% do mercado total) (WISCHENBART *et al.*, 2015).

Tabela 2 | Taxa de crescimento do faturamento no mercado de livros digitais nos EUA (% a.a.)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crescimento	356	199	123	44	(0,7)	4,7

Fonte: Wischenbart *et al.* (2015).

Ainda que alguns analistas afirmem que o ritmo de expansão do comércio de livros digitais nos EUA sugere que o mercado tenha se estabilizado após o crescimento acelerado registrado nos anos iniciais, ainda é prematuro arriscar tal conclusão. O mercado de livros digitais necessitará de mais tempo para se consolidar e, durante esse período, a demanda das gerações "nativas digitais" poderá efetivamente fazer a diferença.

Em outro mercado de língua inglesa, o britânico, dados reportam um mercado de livros digitais de £ 373,6 milhões, que experimentou uma expansão de 36,2% no biênio 2013-2014, e do qual os *e-books* de ficção para adultos respondem por cerca de 40% das vendas. No mercado britânico, com exceção da Simon & Schuster, as cinco grandes editoras mundiais tiveram uma excelente *performance* de venda de livros digitais em 2014, com destaque para a HarperCollins e a Penguim Random House com, respectivamente, 29,1% e 20,9% de crescimento. Observa-se ainda que, no mesmo ano, o volume de livros impressos se reduziu em 1,3%, acentuando a queda de 6,5% então registrada em 2013 (WISCHENBART *et al.*, 2015).

Vale aqui um breve registro sobre a importância já alcançada pelos *e-books* no faturamento global dessas grandes líderes da indústria editorial. No ano de 2014, eles representaram 22% das receitas totais da HarperCollins,

20% para a Penguim Random House e 26% para a Simon & Schuster (WISCHENBART *et al.*, 2015).

Quanto ao mercado europeu de língua não inglesa, a evolução do comércio de livros digitais ocorre em outro ritmo. No segmento de OG, por exemplo, a penetração dos *e-books* aproxima-se de 5% nos mercados alemão e espanhol, ou de apenas 1% no mercado francês. Mas também nessas economias, em algumas categorias, como os romances, os livros digitais chegam a representar de 30% a 40%, mesmo na França (WISCHENBART *et al.*, 2015).

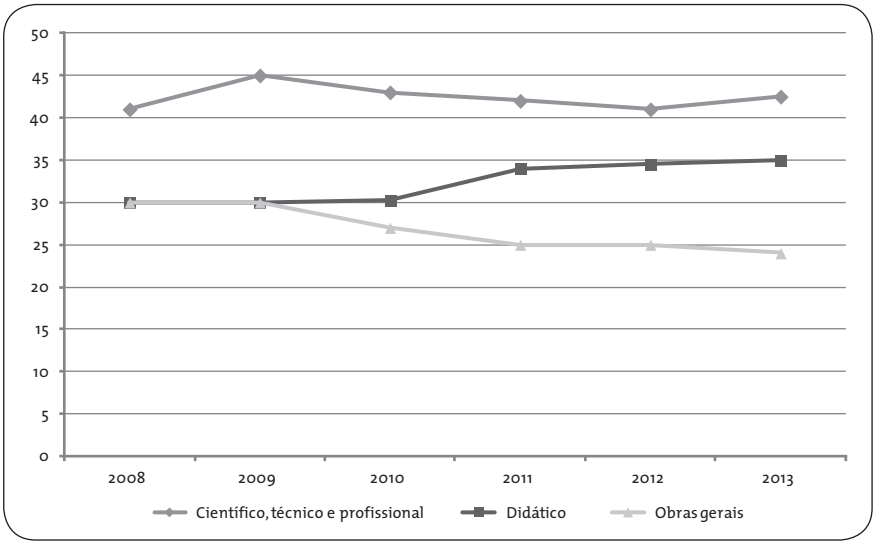
O segmento de livros CTP também gerou, desde o princípio, muitas expectativas nos analistas por causa da maior factibilidade da difusão do uso de *e-readers* e demais suportes de leitura de conteúdo digital entre os consumidores desse segmento. Ademais, como será posteriormente detalhado, as potencialidades que essas tecnologias digitais oferecem ao segmento de livros CTP é significativamente superior àquelas do segmento de OG, o que aumentaria a percepção de valor em seu uso por parte dos consumidores. O mercado britânico, desde cedo, confirmou essa avaliação. Em 2011, os livros digitais já respondiam por 13% do faturamento de obras acadêmicas e profissionais, mais do que o dobro do patamar alcançado pelos *e-books* em todo o mercado britânico (MELLO, 2012). Na realidade, a digitalização no segmento CTP foi intensa e avançou de forma significativa, tanto na produção como no consumo de informações, sejam de publicações especializadas – muitas em modelos de assinatura –, sejam de bases de dados digitais.

Por sua vez, o segmento de LD passou a atrair cada vez mais atenção e esforço das grandes editoras mundiais e começou a representar parcelas maiores de seus faturamentos, em detrimento do segmento de OG, como registrado no Gráfico 1. Juntamente com os livros CTP, os LD conduzem o mercado de livros voltados à educação a, paulatinamente, se distanciar do mercado de livros para entretenimento e lazer.

No entanto, destaca-se que ainda há um enorme mercado a conquistar nos segmentos voltados à educação, onde a transição dos livros textos para dispositivos e arquivos digitais, tanto em escolas como em universidades, se dá em um ritmo lento, muito aquém do potencial estimado. O mercado de livros digitais poderá encontrar campo fértil para se desenvolver nesses segmentos, calcado em uma demanda constante por publicações atualiza-

das, na exploração de novos conteúdos associados (inclusive em projetos *transmedia*) e na disponibilização de serviços para soluções educacionais.

Gráfico 1 | Evolução da participação dos segmentos de mercado no faturamento dos dez principais grupos editoriais mundiais (%)



Fonte: Wischenbart *et al.* (2015).

Muitos atores e fatores interferem na evolução desse cenário. A difusão das tecnologias digitais, portanto, tem velocidade e impactos diferenciados em setores, empresas e segmentos de mercado. A situação torna-se ainda mais complexa com a consolidação das tendências descritas a seguir.

Novos entrantes e o *e-commerce*

As tecnologias digitais foram responsáveis por um intenso movimento de entrada de novos atores na cadeia produtiva do livro, processo que se iniciou antes da comercialização de conteúdos propriamente digitais e da criação do livro digital (GRECO *et al*., 2013).

De fato, a mudança do paradigma tecnológico e a difusão das inovações disruptivas que a acompanha têm o potencial para revolucionar completamente estruturas de mercado, o que facilita a entrada de novas empresas e acelera a obsolescência de empresas tradicionais (RIMSCHA; PUTZIG, 2013).

Inicialmente, o *e-commerce* ampliou as oportunidades de efetuar vendas no varejo a distância, que se consolidou como alternativa para a compra de inúmeros bens de consumo, como o livro impresso. Livrarias e distribuidoras, naquele contexto, foram os elos mais vulneráveis aos impactos provocados por essa inovação. As primeiras, particularmente as maiores, reagiram por meio da criação de suas próprias lojas virtuais, mas ainda assim passaram a enfrentar novos concorrentes no mercado de livros. O principal deles veio na forma das empresas de varejo, com competências já desenvolvidas em diferentes dimensões do comércio virtual, como tecnologias de informação e logística de armazenamento e distribuição. Essas grandes varejistas investiram pesadamente no comércio virtual, incorporando produtos editoriais ao diversificado e amplo conjunto de bens que já comercializavam na rede. Os livros foram alçados à mesma categoria dos demais itens disponibilizados aos consumidores. No mesmo espaço virtual, os livros passaram a competir com outros produtos pela atenção dos consumidores. A tendência que se destaca, nesse contexto, é a consolidação do comércio virtual como o canal mais dinâmico para as vendas de livros (HETHERINGTON, 2014; WISCHENBART *et al.*, 2015).

O surgimento do *e-book* introduz novas necessidades e gera novas possibilidades de negócios na indústria, não apenas na ponta do comércio, mas também nas etapas de criação, editoração e distribuição do livro (OIESTAD; BUGGE, 2014). Há entrantes que possuem competências relacionadas a essas novas características da indústria e conseguem se colocar de forma privilegiada nesse cenário. Surgem editoras que exploram o potencial criativo das novas tecnologias, serviços de autopublicação, distribuidoras digitais, serviços de conversão de livros digitais e serviços de assinatura.

Um grupo fundamental de novos entrantes na cadeia produtiva do livro são empresas que dispõem e usam intensivamente tecnologia da informação em seus negócios e que têm estreito relacionamento com o consumidor final, tais como Apple, Google e Amazon.

Como reconhecem Rimscha e Putzig (2013), uma alteração de destaque na indústria diz respeito aos modelos de precificação, impactados pelas modificações nos processos de produção e distribuição dos livros digitais. No caso dos *e-books*, por um lado, as estruturas de custos caracterizam-se por elevados custos fixos e custos variáveis pouco significativos em relação ao total, ou seja, o custo médio unitário do *e-book* decai radicalmente à medida

que aumenta a sua venda. Por outro, custos de armazenamento e distribuição digitais também são pequenos quando comparados a seus similares do mundo não digital. Sob essas condições, os editores de *e-books* passam a definir seus preços com base em modelos de demanda e são menos influenciados pelo custo dos insumos de produção. Logo, impõe-se aos editores o desafio do cálculo de preços e receitas com base em expectativas sobre a demanda, que assume o papel de protagonista nessa equação.

Em contrapartida, a compra no mundo digital permite maior independência dos leitores em relação aos tradicionais bibliotecários e livreiros. Aumenta a disponibilidade de informações, o que melhora a posição do consumidor, capaz de procurar e comparar produtos. Esse revigorado poder da demanda reforça ainda mais seu novo *status* como foco principal das empresas que integram o lado da oferta.

Empresas como Apple, Google e Amazon constituem e usam a seu favor bancos de dados (*big data*) e inteligência de mercado necessária para extrair informações capazes de captar tendências e demandas do consumo. O negócio passa a fazer uso cada vez mais de tecnologia. No caso das livrarias, esse movimento tende a aumentar, *ceteris paribus*, as barreiras à entrada e a acirrar a competição entre as empresas já estabelecidas. Essa tendência é exacerbada pelo surgimento de dispositivos de entretenimento digital (Kindle, iPad, *smartphones* etc.), por meio dos quais a leitura (e outras formas de entretenimento) é realizada (WISCHENBART *et al.*, 2015).

Em síntese, os novos dispositivos, cada qual com seus próprios *softwares* e padrões técnicos, passam a fazer parte relevante do processo competitivo, requerendo que as editoras, por sua vez, definam em quais deles seus produtos serão ofertados. Já os consumidores, ao adquirirem o dispositivo escolhido, acabam entrando em uma situação de aprisionamento tecnológico (*technological lock-in*), uma vez que, após a compra, os custos de mudança podem se tornar elevados.

Além da competição entre dispositivos, relações concorrenciais também se estabelecem em cada um deles, uma vez que os diferentes tipos de entretenimento competem entre si pelo tempo do usuário em determinado ambiente. Portanto, as editoras de livros digitais concorrem entre si e com outros produtos de mídia, como filmes, músicas e jogos. Por sua vez, os dispositivos se constituem em ferramentas de captação de hábitos individuais

de consumo e lazer, o que permite às empresas aprimorar continuamente suas relações com os usuários.

Observando o segmento de OG no mercado europeu do livro, Wischenbart *et al.* (2015) argumentam que o aumento na dispersão de preços dos livros digitais é o resultado mais imediato desse cenário de mudanças tecnológicas. Segundo o autor, o preço de varejo de um livro, bem como as práticas e regras que governam tal preço, oferece um dos parâmetros-chave para a compreensão do *status* e da evolução de um dado mercado. Nesse sentido, a dispersão de preços poderia confundir os consumidores, o que reduz a confiança de leitores no formato digital do livro. Essa é uma das explicações oferecidas pelo autor para a baixa penetração dos *e-books* no mercado europeu, em especial quando comparado à realidade do mercado norte-americano.

Por sua vez, a tendência ao acirramento da competição entre empresas estabelecidas e novas entrantes, bem como entre novos e velhos modelos de negócios, reflete a natureza radical da mudança de paradigma tecnológico que acomete a indústria editorial do livro. As relações conflituosas se materializam em diferentes formas. Os modelos de precificação do livro impresso e do livro digital são novamente objeto de disputa entre empresas e elos da cadeia produtiva.

O fato é que a indústria editorial observou, ao longo dos últimos anos, um revigorado movimento de entrada de novos investidores, resultado da mudança de paradigma tecnológico que, por sua vez, se traduz na difusão, ainda que em ritmos distintos em vários países e segmentos, das tecnologias digitais por toda a cadeia produtiva do livro.

Para Rimscha e Putzig (2013), os novos entrantes trazem, muitas vezes, a experiência empresarial construída em outros mercados, nos quais os objetivos econômicos e financeiros se sobrepõem aos valores culturais, sociais ou públicos. O livro passa a ser visto como um produto equiparado a qualquer outro da economia. A profissionalização e a busca de lucro para remuneração dos acionistas ganham importância crescente. Nesse sentido, o objetivo torna-se, cada vez mais, atender à demanda do mercado e descobrir aquilo que os consumidores querem ler, em detrimento de uma orientação mais normativa, que definiria a oferta pelo que, supostamente, os consumidores "deveriam ler". Os autores denominam esse fenômeno de *commercialisation*.

Por fim, a crescente entrada de novos atores na indústria poderia sugerir um ambiente de maior competição e menor concentração de mercado.

Concentração de mercado

No âmbito empresarial e geográfico, a indústria editorial de livros vem apresentando tendência à concentração. Em 2014, por exemplo, no *ranking* mundial das cinquenta maiores editoras, o faturamento das dez empresas líderes superava, em quase 60%, o faturamento das demais quarenta.[2] Por sua vez, de acordo com IPA (2014), os seis principais mercados nacionais representaram 58% dos US$ 114 bilhões de faturamento de toda essa indústria no ano de 2013. Os EUA responderam por 24% do total, seguidos por China (13,5%), Alemanha (8,4)%, Japão (4,7%), França (3,9%) e Reino Unido (3,4%).

Embora fusões e aquisições (F&A) de empresas não sejam novidade nessa indústria, o avanço da concentração permaneceu sendo mencionado, por especialistas e profissionais entrevistados, como uma tendência no presente cenário do setor.

Greco *et al.* (2013), por exemplo, apresentam a evolução das operações de F&A no setor editorial da indústria do livro nos EUA, contemplando o período que se inicia na década de 1960 e se estende até os anos recentes. Segundo os autores, apesar do aumento no número dessas operações nos EUA ao longo das décadas, o Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) ainda situa-se na cauda inferior da escala de concentração; ou seja, o mercado norte-americano ainda não pode ser caracterizado como concentrado. Uma explicação oferecida pelos autores é que a observada tendência à concentração é acompanhada pelas ainda baixas barreiras à entrada nesse setor. O processo de concentração das editoras estabelecidas é concomitante à entrada de novas editoras, com aumento líquido no número de empresas no setor. Ainda segundo os autores, a hipótese que sugere forte aumento da concentração tem baixa probabilidade de concretização por causa das novas tecnologias digitais de editoração, publicação e distribuição de livros.

A visão e os argumentos expostos em Greco *et al.* (2013), ainda que referentes ao elo editorial, não são consensuais na literatura (RIMSCHA;

---

[2] Disponível em: <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/67224-the-world-s-57-largest-book-publishers-2015.html>. Acesso em: 2 set. 2015.

PUTZIG, 2013; HETHERINGTON, 2014; WISCHENBART *et al.*, 2015) e entre os entrevistados. Os defensores dessa visão argumentam que os impactos das tecnologias digitais não serão distribuídos igualmente entre diferentes elos, segmentos de mercados e empresas da cadeia do livro. Algumas das novas tecnologias digitais, portanto, teriam um potencial concentrador em determinadas situações.

Como primeiro exemplo, é importante citar os segmentos de LD e de CTP. As tecnologias digitais aplicadas à elaboração desses livros permitem que esses conteúdos possam ir muito além da mera transposição do material impresso para o mundo digital. Algumas das editoras de CTP já começam a se posicionar como ofertantes de soluções educacionais, que envolvem a construção e a manutenção de amplas plataformas *on-line*, a análise e o uso das informações de robustos bancos de dados, a aprendizagem e o ensino adaptativos, o desenvolvimento e a integração de conteúdos oriundos de outras mídias, como músicas, filmes e jogos digitais.

A aplicação dessas ferramentas analíticas e de bases de dados digitais pode fazer avançar os resultados educacionais a partir da adoção do livro e das tecnologias digitais. Esses dispositivos permitem avaliar o desempenho de alunos e professores, inferir o nível do aprendizado, identificar deficiências e encaminhar soluções individuais para o permanente aprimoramento do ensino e da aprendizagem.

Tanto a criação desses materiais digitais quanto o desenvolvimento e a aplicação dessas novas ferramentas educacionais requerem competências muito específicas e recursos abundantes, o que torna vultosos os investimentos requeridos e aumenta as barreiras à entrada. Esses segmentos vêm se tornando cada vez mais intensivos em tecnologia e capital, que atuam como propulsores da eficiência do negócio. Logo, as grandes empresas são aquelas que reúnem as melhores condições para desenvolver, interna ou externamente, seus produtos e serviços digitais. Conseguem mobilizar recursos humanos, técnicos e financeiros para o investimento em produtos e serviços que as diferenciem. Como resultado, essas tecnologias têm o potencial para reforçar a concentração nesses segmentos.

Como segundo exemplo, vale citar o potencial concentrador de tecnologias digitais em um elo diferente, o dos varejistas que vendem livros. O desenvolvimento de dispositivos próprios de leitura digital pode envolver a criação do *hardware* e de plataformas que ofereçam programas específicos

capazes de reconhecer formatos amigáveis e proporcionar um ambiente de navegação seguro para leitores e editores.

Assim, o desenvolvimento de plataformas de leitura digital demanda grandes investimentos, mais adequados ao porte de grandes empresas que, de maneira isolada, são aquelas que reúnem as condições para desenvolver, interna ou externamente, suas próprias plataformas. Essas empresas ainda contam com uma enorme base de clientes que, como visto, pode sofrer com o aprisionamento tecnológico. Assim, essas tecnologias redistribuiriam o poder de mercado entre as distintas empresas do elo varejista, podendo reforçar movimentos de F&A e, consequentemente, a concentração setorial

À luz dessas considerações, nota-se que importantes decisões de investimento foram tomadas em anos recentes, inclusive por novos investidores, promovendo novos negócios e a compra de empresas já estabelecidas. A criação da Penguin Random House, em junho de 2013, por dois grandes líderes mundiais – a editora alemã Bertelsman (53%) e o grupo inglês Pearson (47%) –, foi o principal marco das mais recentes decisões empresariais no elo editorial. Acrescente-se que, um ano depois, essa nova empresa se fortaleceria no mercado de língua hispânica ao adquirir a segunda maior corporação editorial da Espanha, o grupo Santillana,[3] e ao consolidar o controle da Random House Mondadori (atual Penguim Random House Grupo Editorial), terceiro maior grupo editorial espanhol.

Operações de F&A na França, na Itália e mesmo na Europa Central confirmaram essa tendência de aumento da concentração nos segmentos editoriais de LD e CTP. Destaque-se a associação da Macmillan Science and Education – divisão do grupo editorial alemão Holtzbrinck – com a Springer Science+Business Media para a criação da Springer Nature. Formalizada em maio de 2015, sob o controle majoritário da Holtzbrinck, essa nova companhia surge com fortíssima liderança em CTP.

De forma semelhante, a japonesa Rakuten, maior empresa de *e-commerce* do Japão, investiu na ampliação de sua penetração geográfica ao decidir entrar no mercado de livros digitais. Inicialmente, em 2011, adquiriu a canadense Kobo, fabricante do leitor digital de mesmo nome, e, posteriormente,

---

[3] De acordo com o Livres Hebdo Ranking, a Pearson liderava a relação de maiores editoras por faturamento em 2012, a Bertelsmann ocupava a quinta posição e o Grupo Santillana, a 25ª. Em 2014, o Wischenbart Rank manteve a Pearson na primeira colocação e a Penguin Random House na quinta.

a norte-americana OverDrive Holdings Inc., agregadora que opera a plataforma de distribuição de livros digitais OverDrive. Unindo suas aquisições à sua *expertise* em comércio de varejo *on-line*, a Rakuten não apenas se habilitou a disputar os mercados de *e-readers* e de *e-books*, como ampliou suas expectativas neste segundo mercado, ao se capacitar para competir também no negócio de assinaturas para acesso a conteúdo editorial digital. A OverDrive lhe conferiu um acervo de cerca de 2,5 milhões de títulos e o acesso a uma rede de relacionamento com milhares de editoras, bibliotecas, empresas e escolas.

De fato, é na comercialização de livros digitais que se observa o melhor exemplo atual de concentração na indústria de livros (WISCHENBART *et al.*, 2015). Estima-se que a Amazon detenha de 70% a 75% do comércio mundial de *e-books*, avaliado em US$ 15 bilhões. Esse desempenho é impulsionado por um posicionamento verticalizado na cadeia produtiva de livros digitais, o que sugere uma atenção especial da corporação com um mercado que já pode representar em torno de 10% de suas receitas. A Amazon, por exemplo, conta com serviços de edição em diferentes selos (temáticos), inclusive para livros impressos; com vendas de *e-books* e de seu *e-reader* Kindle, o que, como visto, fideliza seus consumidores; com o serviço de assinatura Kindle Unlimited; e ainda mobiliza a atenção e o engajamento de leitores no *site* <goodreads.com>, frequentado por dezenas de milhões de usuários em todo o mundo. Para a empresa, a combinação dessa comunidade literária (<goodreads.com>) com a oferta de livros e outras mídias por *streaming*, como abordado na seção "Assinaturas", representa grande potencial para o negócio, na medida em que gera vasta quantidade de dados sobre os leitores. Embora tenham participação menor no mercado global de *e-books*, Google e Apple procuram estratégia similar para se aproximar dos leitores e conseguir dados que revelem suas preferências e sejam base para oferta de produtos de seu interesse.

Assinaturas

O surgimento de um mercado para os serviços de assinaturas de livros digitais motivou grandes expectativas nos analistas setoriais, diante do elevado potencial de mobilização de toda a comunidade associada ao mundo do livro. Aprofundar essa tendência, por meio da ampliação desses serviços, permitiria que centenas de editoras direcionassem seus produtos a milhões

de consumidores, em vários países que, por sua vez, teriam amplo acesso a um gigantesco acervo bibliográfico a preços atraentes.

A criação de empresas como Oyster, Scribd, Smashwords, 24Symbols e Skoobe, entre outras, despertou o interesse global de editoras, autores e leitores. Os modelos de negócios variam de serviço para serviço. A remuneração de editores e autores, por exemplo, pode se dar em função da quantidade de vezes que cada livro é lido, mesmo que parcialmente, ou pode ser uma fração do faturamento total do serviço, calculada com base em algum critério de proporcionalidade.

Os serviços de assinatura também têm potencial para atender adequadamente à demanda de empresas, o que motiva a ampliação crescente de seus acervos digitais. Alguns passaram a dispor também de bibliografia técnica específica e de conteúdos audiovisuais, com cursos e conferências voltados para o treinamento profissional.

A experiência vem demonstrando, porém, que há modelos de negócios que não são vantajosos para determinados tipos de publicação. Os títulos de grande tiragem, por exemplo, ao se tornarem disponíveis em serviços de assinatura, poderiam comprometer as vendas tanto de exemplares impressos como de versões digitais, o que não seria benéfico para quase todos os elos da cadeia produtiva do livro, exceto os consumidores e as fornecedoras do serviço de assinatura. E como as grandes editoras, detentoras de boa parte dos títulos de maior apelo comercial, constituem um elo forte da cadeia, o modelo de distribuição por assinaturas encontrou uma limitação à qual uma parcela considerável dos leitores é bastante sensível.

Por outro lado, é válido mencionar o mercado de assinaturas de conteúdos digitais profissionais, que em muitos casos vieram apenas substituir ou complementar assinaturas já existentes de publicações técnicas ou científicas impressas. Como visto anteriormente, o mercado de livros CTP foi profundamente modificado por esse tipo de serviço, que oferece acesso a bases de dados, informações e acervos de publicações digitais especializadas em várias áreas do conhecimento. Uma diferença fundamental em relação aos serviços de assinatura mais focados em OG diz respeito à empresa que realiza o investimento. Enquanto assinaturas no mercado de CTP são normalmente oferecidas pelas próprias editoras, os serviços para o mercado de OG são ofertados por grandes varejistas ou outras empresas especializadas.

Autopublicação

Com o surgimento dos *e-books*, a autopublicação tornou-se muito mais acessível aos autores, alavancada pela grande oferta de serviços *on-line* com essa finalidade, como o Kindle Direct Publishing (Amazon), o CreateSpace (também da Amazon, destinado a literatura, música e audiovisual) e o Smashwords.

Essa tendência é apontada por alguns entrevistados como positiva do ponto de vista da bibliodiversidade, já que aumenta a quantidade de novos títulos à disposição dos leitores. Além disso, os títulos digitais autopublicados são normalmente vendidos a preços menores quando comparados aos preços dos livros digitais lançados por meio de editoras, o que ampliaria as condições de acesso aos livros. Por fim, Greco *et al.* (2013) e Rimscha e Putzig (2013) consideram que a tendência à autopublicação pode contribuir para reduzir as já baixas barreiras à entrada no elo editorial.

Aparentemente, as editoras não demonstram preocupação com a autopublicação basicamente por duas razões. Em primeiro lugar, a avaliação é de que a expressiva maioria dos títulos autopublicados seria recusada – e alguns efetivamente foram – por editores, o que mostra que a concorrência não é direta. Em segundo lugar, a baixa rentabilidade, ou mesmo prejuízo, é uma constante nessas obras, e os autores que, excepcionalmente, se destacam com grandes tiragens passam a chamar a atenção das editoras. É como se as autopublicações funcionassem como um laboratório para testar o desempenho de obras e de escritores, uma vitrine para as editoras, cujos serviços seriam valorizados e desejados pela maioria dos autores.

Trata-se, portanto, de um efeito indireto sobre a bibliodiversidade, ao constituir um mecanismo organizado de geração de novas oportunidades para o mercado editorial profissionalizado. Ao entrar nesse mercado, a editora presta serviços de qualificação do conteúdo editorial, de *marketing* e de comercialização dos livros, com expectativa de incremento expressivo das vendas. Ainda que a remuneração do autor se reduza a percentuais até seis vezes menores do que na autopublicação, o retorno em valor absoluto pode ser vantajoso para o autor. As editoras parecem acreditar no valor gerado pelos seus serviços e confiam que a autopublicação não seria ameaça ao seu negócio.

Por fim, cabe registrar dados divulgados pela Bowker[4] sobre o mercado dos EUA, que mostram um crescimento de 437% no número de livros autopublicados de 2008 a 2013, ano em que o total de títulos ultrapassou 458 mil. Em 2013, esse crescimento foi de 17%, chegando a 29% para o conjunto de autopublicações impressas. Se comparados aos 28 milhões de títulos de livros catalogados no Bowker Print in Books, nos EUA, as autopublicações[5] já representam 1,5% desse total. Embora esse percentual ainda seja pequeno, é possível que se esteja diante de um fenômeno com forte perspectiva de crescimento (OIESTAD; BUGGE, 2014).

Bibliotecas

A entrada dos *e-books* nos acervos de bibliotecas era aguardada como uma consequência lógica do aumento da demanda por conteúdos nesse formato, seja pelas universidades, escolas e centros de pesquisa, seja pelo cidadão comum, usuário de bibliotecas públicas.

Com o anúncio do grupo editorial Macmillan, em agosto de 2014, de sua adesão aos empréstimos de *e-books* por bibliotecas nos EUA, todas as quatro grandes editoras daquele país – Penguim Random House, Simon and Schuster, HarperCollins e Hachette Book Group – superaram, ao que parece, o receio de que a oferta de livros por bibliotecas inibiria as vendas de suas obras. O acordo com essas editoras representou um importante marco no desenvolvimento do mercado de *e-books* nos EUA e, mais ainda, uma evidência da possibilidade de reprodução dessa experiência em outras economias por parte dessas mesmas editoras.

Mas a adesão das bibliotecas ao acervo digital foi além da simples compra e empréstimo de livros digitais. Há relatos na mídia especializada de experiências de bibliotecas no Texas e no Colorado que se beneficiaram das facilidades das ferramentas de autopublicação e passaram a promover e estimular a publicação de obras, além de oferecer aos autores oportunidades e condições para organizar suas comunidades de leitores.

---

[4] A Bowker é uma empresa especializada em informações bibliográficas e é a agência oficial da International Standard Book Number (ISBN) nos Estados Unidos e na Austrália. No Brasil, o fornecimento de ISBN é de competência da Biblioteca Nacional.

[5] Também se observa uma elevada concentração nas plataformas de autopublicação. Apenas três delas respondem por um quarto das autopublicações: Smashwords; Create Space, da Amazon; e Lulu.

Por sua vez, as bibliotecas universitárias, mantendo sua tradição de publicação de trabalhos acadêmicos, também estimulam o uso das ferramentas de autopublicação digital. Um exemplo disso vem das bibliotecas da Universidade de Minnesota, que promovem oficinas e prestam orientações em seu *site* aos interessados em criar, compartilhar e autopublicar suas obras em formato de *e-books*.

Impressão sob demanda

Como o próprio nome indica, a impressão sob demanda – *print on demand* (POD) – é um processo de produção de obras impressas orientado pela demanda, ou seja, pelos consumidores. A impressão de cada exemplar só ocorre quando ele é requerido pelo mercado, exatamente na quantidade necessária.

Várias empresas oferecem serviços de POD em diversos países do mundo, como a Lighting Source – líder mundial desse serviço, subsidiária da distribuidora norte-americana Ingram Book Company, também líder mundial; a Create Space, da Amazon; as também norte-americanas Blur, Lulu e 48HourBooks; as alemãs BOD e GGP Media; as inglesas CPI e Book Force e tantas outras.

Embora essa modalidade de produção não se beneficie de economias de escala e, portanto, acarrete maior custo unitário, ela apresenta vantagens relevantes, entre as quais algumas das apresentadas pelo livro digital, como a eliminação de estoques de produtos e a maior flexibilidade na distribuição. Ainda que a tradicional impressão *offset* gere elevados ganhos de escala e, consequentemente, seja vantajosa para grandes tiragens, o custo logístico de manutenção e administração dos estoques de livros e as frequentes sobras de edições podem encarecer excessivamente as pequenas edições. Dependendo do volume das unidades não comercializadas que retornam ao editor, a margem de lucro gerada por aquela obra pode ficar seriamente comprometida.

Nesse contexto, a POD torna-se mais atrativa e pode constituir uma alternativa financeiramente interessante, que vem sendo adotada, particularmente nos EUA. A melhoria na qualidade da impressão, comentada tanto por entrevistados como por articulistas, tem contribuído para a sua crescente adoção. Algumas de suas vantagens e limitações estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 | Algumas vantagens e desvantagens da POD

Vantagens	Desvantagens
Redução do volume de capital necessário à impressão	A ainda acentuada diferença de preços em relação à impressão *offset* de grandes tiragens
Descentralização da produção e consequentes benefícios à distribuição, com redução de custos, especialmente os logísticos	Apesar dos avanços na qualidade da impressão, a POD ainda não alcançou os padrões da impressão tradicional
Viabilidade de customização de cada exemplar	Alguns serviços apresentam restrições de formato (por exemplo, apenas edições mais baratas do tipo *paperback*, ou apenas em preto e branco)
Eliminação dos estoques de produtos das editoras	
Possibilidade de atualização do conteúdo do livro	

Fonte: Elaboração própria.

As vantagens da POD, contudo, requerem a existência de equipamentos especializados e de serviço de entrega abrangente, de modo que a produção possa ser descentralizada e que os consumidores recebam suas compras em tempo satisfatório.

Diante dessas características, fica evidente que a POD se torna bastante apropriada para os livros da chamada *backlist*, aqueles que, independentemente do sucesso que possam ter alcançado no passado, atendem hoje a pequenas demandas. Em tese, um livro que já disponha de seu conteúdo digitalizado jamais precisará ser retirado de catálogo e poderá, a qualquer momento que for demandado, ter um novo exemplar impresso.

A POD também pode ser uma alternativa bastante adequada à autopublicação, em particular para novos autores, cujo dimensionamento das vendas é bastante difícil e o risco de um grande percentual de unidades não comercializadas é elevado.

Metadados

Os metadados podem ser definidos como um conjunto de informações capaz de representar bens materiais ou imateriais e, assim, promover uma satisfatória descrição e entendimento dos bens representados. A geração de metadados pode ser efetuada a partir de qualquer conteúdo, produto ou serviço.

Com a crescente adoção do *e-commerce* por parte dos consumidores e com a expansão da oferta e da diversidade de produtos nos *sites* de comércio eletrônico, o nível de dificuldade que o consumidor enfrenta para encontrar os produtos se tornou uma questão de enorme relevância.

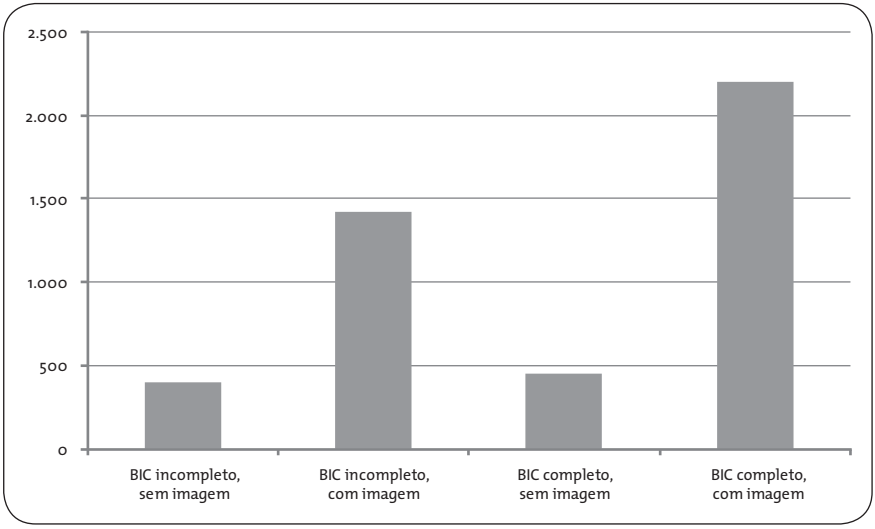
No caso do setor editorial digitalizado, isso se acentua com a crescente diversidade de oferta de obras editoriais, seja pelos lançamentos ampliados pela autopublicação, seja pelas oportunidades de manter a cauda longa "na prateleira". O desafio de expor os livros aos consumidores nas lojas *on-line* cresce em importância e é tratado na literatura pelo nome de "*discoverabilty*" (DANET, 2014). No caso da cadeia produtiva do livro, pode-se dizer que "as vitrines das livrarias encolheram", na medida em que os consumidores passaram a adotar com maior intensidade as lojas virtuais e, concomitantemente, a diversidade de oferta de obras editoriais ampliou-se. Ou seja, a vitrine encolheu, mas as prateleiras tornaram-se infinitas.

Os metadados passam, então, a desempenhar um papel crucial como instrumento de apresentação do livro ao consumidor e como mecanismo para promover e destacar seus atrativos, tornando-se fundamentais para influenciar as decisões de compra. Como observa Danet (2014), os consumidores empregam diferentes critérios para encontrar produtos, serviços ou conteúdos que lhes interessem. Os metadados permitem que esses bens possam ser eficientemente descobertos no universo de produtos e serviços da rede.

Uma pesquisa foi conduzida pela Nielsen (BREEDT; WALTER, 2012) com os cem mil livros mais vendidos no Reino Unido em 2011, que representaram 91% das unidades comercializadas e 87% do valor das vendas naquele ano. Essas obras foram agrupadas entre aquelas que atendiam, parcial ou integralmente, os requerimentos de metadados estabelecidos pela Book Industry Communications (BIC) e, adicionalmente, as que dispunham ou não de imagem em seus metadados.

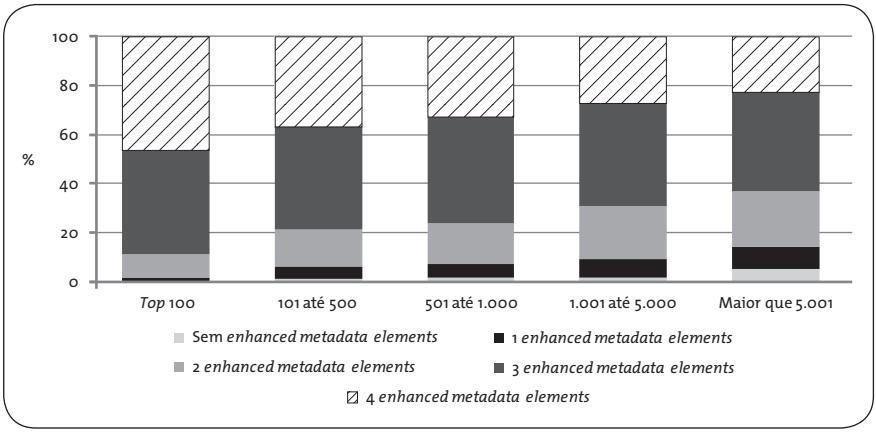
Os resultados da pesquisa encontram-se nos gráficos 2 e 3. Entre os principais pontos identificados na pesquisa, destacam-se: (i) a correlação positiva entre obras que contêm imagens em seus metadados e o número de unidades comercializadas das mesmas obras; e (ii) a correlação positiva entre as obras que contêm metadados adicionais àqueles definidos pela BIC (*enhanced metadata elements*) e o desempenho comercial dessas obras.

Gráfico 2 | Venda média de exemplares por grupamento de livros, entre os cem mil títulos mais vendidos no Reino Unido em 2011



Fonte: Breedt e Walter (2012).

Gráfico 3 | Participação dos livros com *enhanced metadata elements*, entre os títulos mais vendidos no Reino Unido em 2011



Fonte: Breedt e Walter (2012).

É importante ainda destacar a característica dinâmica dos metadados. À medida que novas informações possam ser acrescidas, ou as já existentes atualizadas, os metadados modificam-se de forma a registrar a evolução da obra.

Por exemplo, o lançamento de um filme baseado em um livro ou um prêmio recebido pelo autor são informações que devem ser incorporadas aos metadados da obra editorial, o que poderia ampliar os atributos favoráveis à sua base de busca e, consequentemente, à sua compra. Logo, a manutenção de um sistema confiável e atualizado de metadados tende a contribuir para o desenvolvimento saudável do mercado e para ampliação do acesso de leitores aos livros.

Por fim, cabe destacar que as novas formas de acesso digital aos livros utilizam de maneira crescente o *big data* e a inteligência de mercado para captar tendências e demandas do consumo, que podem e são empregados para vender bens a cada um de seus consumidores. A partir da arquitetura de metadados que organiza o universo de produtos, as informações deixadas pelos usuários a cada busca e a cada compra reúnem preciosas evidências de suas preferências e da demanda em geral pelos produtos e serviços adquiridos, o que permite a identificação de hábitos de consumo que, uma vez conhecidos, podem otimizar a comunicação com o cliente e incrementar as vendas.

O Brasil

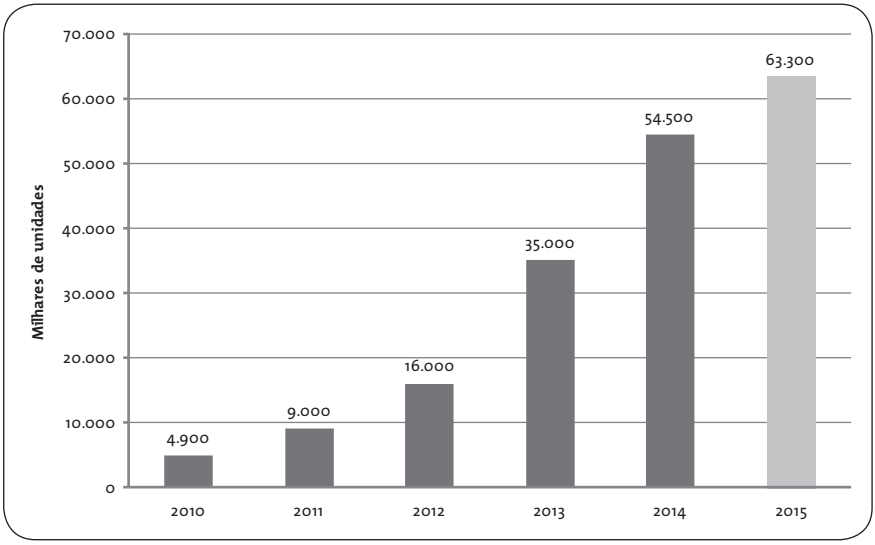
De acordo com a mais recente pesquisa anual (2016) patrocinada pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) e pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), o mercado editorial brasileiro foi estimado em R$ 5,2 bilhões em 2015, o que ainda o faz figurar entre os dez maiores do mundo (WISCHENBART *et al.*, 2015). Uma evidência da sua relevância é a atração de grandes *players* internacionais, que investem no mercado brasileiro por meio da aquisição de editoras nacionais.

Outra forma de constatar a importância do mercado brasileiro é a dimensão do segmento de LD e a sua dinâmica, marcadas pelas compras governamentais que atraem editoras de mercados já maduros e permitem o crescimento de grandes editoras nacionais, como FTD, Saraiva e Abril Educação. Essas três empresas figuraram na lista das maiores editoras do mundo em 2014.

Quando observados em termos absolutos, os números do mercado brasileiro de livros impressionam. No meio digital, há um enorme potencial a ser explorado. A base de *smartphones* e *tablets* cresce em ritmo acelerado (gráficos 4 e 5). A penetração do livro digital, por sua vez, ainda é tímida, apesar de apresentar crescimento significativo. Em 2012, a participação dos livros digitais no número de exemplares vendidos de OG foi de 0,5%. Em 2014,

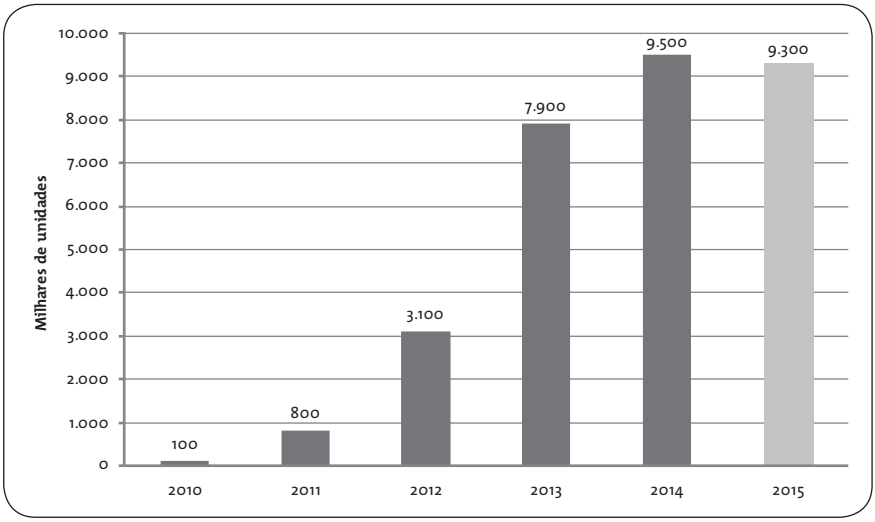
essa participação chegou a 3,5%, segundo estimativas do portal *PublishNews*. Alguns entrevistados estimaram que esse valor ficaria entre 5% e 10% em 2015.

Gráfico 4 | Venda de *smartphones* no Brasil



Fonte: International Data Corporation (IDC).

Gráfico 5 | Venda de *tablets* no Brasil



Fonte: IDC.

É importante ter claro, contudo, que o mercado brasileiro de livros, atualmente, está estagnado. Entre 2014 e 2015, a venda de unidades caiu de 435 mil para 389 mil. O crescimento real do faturamento das editoras foi negativo, chegando a -12,6%, considerada a variação do IPCA. Entre 2005 e 2014, o faturamento real cresceu apenas 5,79%, segundo estudo do *PublishNews*.

Assim, a caracterização do Brasil como o décimo maior mercado editorial no *ranking* mundial pode mascarar certas dificuldades enfrentadas pelo mercado editorial brasileiro, que poderá contar com a contribuição das novas tecnologias digitais para superá-las.

Manifestação das tendências na indústria brasileira do livro

Como descrito anteriormente, as novas tecnologias digitais representaram pontes de acesso à cadeia produtiva do livro, por meio das quais novos investidores ingressaram no setor com suas *expertises*, conquistando fatias de mercado e incrementando o ritmo de adoção dessas tecnologias, seja por meio de seus investimentos ou pela reação das empresas já estabelecidas.

A primeira dessas pontes foi construída a partir do surgimento do comércio *on-line*, que motivou empresas varejistas já versadas no *e-commerce* a incorporar uma crescente quantidade de livros a seus vastos catálogos de produtos e, como consequência, acirrou a competição via preços. Esse mesmo processo foi observado com a entrada de lojas virtuais no mercado brasileiro de livros, como <americanas.com.br>, <pontofrio.com.br> e <submarino.com.br>, fato que ajudou a atrair também investimentos de grandes corporações internacionais, como Apple e Amazon.

Esse fenômeno abalou fortemente as livrarias em diversos mercados, como no emblemático caso da Barnes & Nobel, nos EUA. No Brasil, embora as livrarias tenham sofrido com os novos concorrentes, as principais cadeias nacionais também investiram no comércio *on-line* e continuaram no mercado, somando ao faturamento de suas lojas a geração de receitas de seu *e-commerce*. As pequenas livrarias sentiram mais fortemente as consequências dos novos concorrentes, sobretudo pela pressão exercida sobre o preço dos livros. Sem o mesmo poder de barganha dos grandes varejistas e das redes de livrarias com editoras e distribuidores, os pequenos livreiros passaram a conviver com margens de lucros mais comprimidas. Como

algumas experiências pelo mundo atestam, a cooperação entre pequenas e médias livrarias, ao permitirem ganhos de escala, pode oferecer meios para o enfrentamento da concorrência no mundo digital.

Em um segundo momento, a ascensão do *e-book* pavimentou o caminho para que novos investidores adentrassem a cadeia produtiva do livro. A nova "linha de montagem" criada nas editoras para o livro digital torna necessária a capacitação em atividades que, mesmo as mais simples, eram, até então, completamente estranhas ao universo editorial. A conversão de conteúdos para as diferentes plataformas de leitura, a diagramação dos livros nessas variadas formatações e a geração de metadados – que se tornaram muito mais necessários no universo digital – são exemplos dos novos requisitos introduzidos pelos *e-books*.

Expertises dessa natureza, associadas ao conhecimento do mercado editorial, propiciaram o surgimento de novas editoras, mais focadas em livros digitais. Os demais elos da cadeia produtiva do livro também germinam novas empresas, na distribuição, no comércio ou ainda na aplicacão de novas ferramentas (redes sociais, *sites*, *blogs*) voltadas ao desenvolvimento do mercado por meio do aprimoramento do contato com os leitores.

No Brasil, merece destaque a experiência singular da criação da distribuidora digital DLD ainda em 2010, fruto da associação estratégica de seis das maiores editoras do país. Em um mercado no qual a escala importa, vale mencionar que o número de distribuidoras digitais no Brasil se tornou relativamente elevado, reunindo, entre outras empresas, a Xeriph, a Digitaliza Brasil, a iSupply e a Bookwire. A tendência percebida é a de pressão contínua sobre essas empresas, que buscam se diferenciar por meio da oferta de serviços que cubram lacunas do mundo digital, como a conversão de conteúdos e a geração de metadados. Esses últimos, em face da crescente tomada de consciência de sua importância, vêm mobilizando empresas e associações de classe em busca de soluções para o mercado editorial brasileiro.

Como já comentado, novos modelos de negócios surgiram na esfera do consumo, com serviços de acesso a acervos de livros digitais por meio de assinaturas. Empresas brasileiras como Árvore de Livros, Nuvem de Livros e o serviço Kindle Unlimited já disputam o mercado brasileiro no comércio B2C e/ou B2B. Por sua vez, a escassez de bibliotecas no país parece constituir um fator estrutural que inibe a constituição de bibliotecas digitais que, assim, deixam de exercer seu papel de difusoras e demandantes de obras digitais.

O mercado de autopublicação também propiciou a oferta de serviços de publicação e comercialização no Brasil tanto para os livros impressos como para os digitais. Surgiram empresas como a Clube dos Autores e a PerSe. Editoras como a Saraiva também passaram a oferecer essa modalidade de serviço, com o Publique-se!. Outras plataformas de autopublicação com atuação internacional, como a Kindle Direct Publishing e a Blurb, também se dedicaram a desenvolver e disputar o mercado brasileiro.

Como complemento à autopublicação, serviços de POD também já são ofertados no Brasil, o que alimenta a perspectiva de um efetivo desenvolvimento desse mercado no país. Entretanto, sua difusão como resposta ao desafio logístico de um país de dimensões continentais como o Brasil parece longe de estar equacionada. Nas entrevistas com especialistas do setor, a grande maioria foi cética quanto à sua concretização. De fato, faz-se necessário prover a infraestrutura desse sistema e a segurança imprescindível para o seu funcionamento. Além disso, tal tecnologia requer certo grau de coordenação entre os agentes, visando à formação de polos regionais de impressão e distribuição de livros, viáveis economicamente de acordo com a demanda. Diante desse quadro, o mais provável é que o desenvolvimento de um sistema com esse formato, se existir, não seja em curto prazo.

Por fim, cabe ainda registrar o lançamento de um *e-reader* pela editora Saraiva, o Lev, que conquistou destaque na mídia internacional e na Feira do Livro de Frankfurt de 2014, como instrumento de uma estratégia de fidelização de consumidores no novo mercado editorial digital brasileiro. Detentora de um enorme acervo de títulos e de um intenso contato com os consumidores por meio de sua rede de livrarias, inclusive a loja virtual – à época, ainda pertencentes ao grupo editorial –, a Saraiva procurava, com esse lançamento, fortalecer a posição do grupo em um contexto de entrada de fortes concorrentes, como a Amazon.

Concentração de mercado

As análises efetuadas anteriormente sobre tendências de concentração no mercado editorial, bem como os efeitos das novas tecnologias nesse processo, também são válidas para a realidade brasileira. Embora não haja produção sistemática de indicadores de concentração para o nosso mercado editorial, não há razões para supor, a princípio, que o mercado local apresente comportamento distinto dos demais. Aqui também se observa maior

propensão à concentração nos segmentos voltados à educação, tanto em LD como em CTP, e menor tendência nos segmento de OG, em que as menores barreiras à entrada estimulam o ingresso de novos investidores em paralelo a movimentos de F&A.

A presença de grandes grupos editoriais internacionais no mercado brasileiro faz com que algumas das decisões de F&A tomadas no plano global se reflitam aqui no Brasil. Por exemplo, a já mencionada aquisição dos selos de OG do Grupo Santillana[6] pela nova Penguim Random House incluiu a venda da editora Objetiva, que, fundada no Brasil, tinha seu controle acionário sob posse do grupo espanhol desde 2005. Como a Companhia das Letras já havia sido adquirida pela Penguim em 2011, tanto a Companhia quanto a Objetiva passaram a fazer parte do mesmo grupo editorial – Penguim Random House.

Recentes aquisições também movimentaram o mercado editorial brasileiro. No segmento educacional, a aquisição da Saraiva Educação pela Abril Educação, atual Somos Educação, foi, sem dúvida, a mais importante e envolveu, além da compra dos selos voltados aos ensinos básico, técnico e superior, a dos sistemas de ensino Ético e Agora. Esse investimento, no valor de R$ 725 milhões, conforme divulgado, representou mais uma demonstração de confiança da Tarpon Investimentos no mercado editorial brasileiro voltado à educação, uma vez que, no início de 2015, esses gestores já haviam alocado, por meio da Thunnus Participações, cerca de R$ 1,3 bilhão para assumir o controle da Abril Educação.

Outro investimento que merece registro foi a incorporação, em julho de 2015, da tradicional editora Atlas, especialista nas áreas de direito e economia, pelo Grupo Editorial Nacional (GEN), que reúne um conjunto de editoras voltadas ao mercado CTP no campo da saúde, das ciências exatas, humanas e sociais aplicadas, além de idiomas. Buscando aprimorar sua atuação como provedor de soluções de ensino, o GEN já havia adquirido o curso Fórum, dedicado à área jurídica, em 2014, e expandido sua oferta, antes restrita a cursos presenciais, também para a modalidade *on-line*. Ao identificar outras oportunidades de crescimento nesse mercado, o GEN também anunciou investimentos em temas como contabilidade e residência médica.

---

[6] Os selos voltados ao segmento de LD e ao mercado infantojuvenil da Santillana não fizeram parte do negócio. Portanto, a Santillana permanece proprietária da editora Moderna.

Desafios para a difusão das tecnologias digitais no Brasil

Segundo Wischenbart *et al.* (2015), as forças motrizes que impulsionam o mercado de *e-books* pelo mundo têm raízes locais, globais ou específicas. Entre as primeiras, são mencionadas as legislações, os regimes tributários, a renda local, os hábitos culturais etc. Entre as forças globais, o autor cita o surgimento de plataformas globais de entretenimento, cujas proprietárias são empresas transnacionais como Amazon, Google e Apple. Por fim, entre as forças específicas, estão as inovações tecnológicas, como as novas tecnologias de publicação e distribuição de livros digitais, e as empresariais, como os novos modelos de negócios.

Essas considerações ajudam a lançar luz sobre a situação brasileira e o potencial de difusão dos *e-books* em nossa sociedade. Fonseca (2013) identificou boa parte desses elementos em sua avaliação da indústria do livro no Brasil. Para o autor, as políticas públicas do governo, as novas tecnologias e o tamanho real e potencial do mercado constituem as principais fronteiras que delimitam o espaço para o desenvolvimento da indústria brasileira do livro.

Com isso em mente, são apresentados na subseção "Hábitos culturais" alguns pontos que desafiam a ampla adoção da leitura digital no Brasil.

Hábitos culturais

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que a leitura está longe de figurar entre as predileções dos hábitos culturais dos brasileiros. Na última edição da pesquisa sobre hábitos de leitura no Brasil, referente a 2015, revelou-se que apenas 55,6% dos brasileiros podem ser considerados leitores.[7] Em 2007, esse número era de 55% e, em 2011, de 50% (FAILLA, 2012).[8]

Para os entrevistados, a leitura de livros em papel ou digitais foi classificada como a décima opção de lazer durante o tempo livre. Entre os não leitores, quase 50% disseram não gostar de ler ou não saber como ler. Até aquele momento, 74% dos entrevistados nunca haviam lido um livro digital e 59% nem sequer tinham ouvido falar dessa tecnologia. Assim, em um

---

[7] A pesquisa define leitor como aquele que leu, integral ou parcialmente, ao menos um livro nos últimos três meses.

[8] Para os dados referentes à pesquisa de 2015, veja apresentação do Intituto Pró-Livro: <http://prolivro.org.br/home/images/2016/Pesquisa_Retratos_da_Leitura_no_Brasil_-_2015.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

contexto de disputa acirrada pelo tempo livre, ganha relevância a reflexão sobre novas formas de estimular e manter o interesse pela leitura.

O principal desafio a ser superado, portanto, é a formação de novos leitores, o que beneficiaria não apenas livros digitais, mas a leitura em qualquer meio. Nesse sentido, as tecnologias digitais têm potencial para ampliar o acesso à leitura. O acesso geográfico é expandido, já que o início da leitura pode ser instantâneo por meio de quase qualquer aparelho com conexão à internet. Além disso, o acesso também se amplia do ponto de vista econômico, já que o livro digital tem condições de oferecer preços menores quando comparados às publicações impressas. O Brasil poderia se beneficiar dessas tecnologias, ampliando a oferta de livros a preços mais em conta em todas as regiões, com impacto mais expressivo nas regiões distantes dos grandes centros (CARRENHO, 2014).

A reorganização e as novas competências

Fonseca (2013) observa que as novas tecnologias digitais aumentam a heterogeneidade de atores, associações, relações, modelos de negócios, produtos e serviços, gerando consequente aumento da complexidade[9] para toda a cadeia produtiva do livro.

Segundo o autor, o aumento da complexidade, ao mesmo tempo que abre inúmeras opções para a criação de valor pelas empresas da cadeia, demanda diversas competências, muitas das quais ainda não acessadas por várias dessas empresas brasileiras.

Entre os efeitos – ainda que indiretos – do crescimento da complexidade, é possível observar o aumento da tendência à concentração em determinados setores (FONSECA, 2013). Ou seja, em virtude do grande número de editoras e dos elevados custos de transação envolvidos, as poucas, porém grandes, varejistas que comercializam livros digitais evitam firmar contratos diretos com editoras, restringindo-se apenas, quando possível, aos maiores clientes. Como saída, as editoras devem recorrer às empresas agregadoras que, por sua vez, celebram contratos com as grandes varejistas. Portanto, a figura da empresa agregadora já nasce em um setor concentrado, já que sua escala se traduz em significativas economias de custos de transação para os grandes varejistas.

---

[9] O autor define complexidade como o aumento da quantidade de laços de interdependência entre as partes componentes da indústria brasileira do livro.

Nesse novo contexto, Fonseca (2013) também chama a atenção para o aumento da concorrência e de conflitos entre empresas do mesmo setor e entre empresas de setores diferentes. Segundo o autor, nos últimos anos, surgiram indícios de deterioração da cooperação dentro da indústria. Um sintoma dessa situação seria a coexistência de diversas outras entidades representativas, tais como a Associação Nacional de Livrarias (ANL), a Associação Brasileira de Editores de Livros Escolares (Abrelivros) e a Liga Brasileira de Editoras (Libre). O SNEL e a CBL não teriam conseguido representar totalmente os diferentes e, por vezes, conflitantes interesses das empresas da nova indústria brasileira do livro.

Dessa forma, a internalização e/ou o acesso a novas competências são desafios e reúnem as condições necessárias para o sucesso empresarial a longo prazo da cadeia produtiva do livro no Brasil. Cabe ressalvar, contudo, que a maior parte das empresas de LD e de CTP já está trilhando esse caminho ao realizar investimentos pesados em inovação tecnológica. Como muitas delas afirmaram nas entrevistas, mesmo que ainda não estejam aplicando amplamente essas novas tecnologias, estão se preparando para aplicá-las quando necessário. Para tanto, buscam continuamente aumentar suas capacidades de absorção tecnológica (*absorptive capacities*) por meio de investimentos em P&D.

Nesse processo, o Brasil se beneficia da experiência e da competência da indústria brasileira de *software*, que poderá auxiliar na difusão dessas tecnologias para os demais segmentos editoriais.

Necessidade de catálogo x pequeno número de vendas

Nas entrevistas realizadas com especialistas do setor, o pequeno catálogo de *e-books* no Brasil foi apontado como explicação para a igualmente pequena penetração desses livros no mercado brasileiro. O argumento é que o baixo volume de vendas de livros digitais é consequência da reduzida quantidade de títulos disponíveis para o leitor. Para os defensores dessa visão, vende-se pouco porque há pouco para se vender.

Por outro lado, alguns entrevistados defenderam a tese de que o baixo volume de vendas desestimularia a produção de títulos em formato digital. Nessa visão, há pouco para se vender porque se vende pouco. A fraca demanda não justificaria o investimento no novo formato.

Diante dessas visões, ressalta-se que não é objetivo deste artigo identificar e ordenar relações de causalidade. Entende-se, todavia, que ambas as posições oferecem elementos que ajudam a entender o problema colocado.

A experiência internacional mais bem-sucedida, a dos EUA, oferece bons *insights* sobre essa questão. Wischenbart *et al.* (2015) argumentam que, naquele país, a popularização do livro digital foi fruto de um esforço deliberado da Amazon, que persuadiu as editoras a produzir versões digitais para o recém-lançado Kindle (STONE, 2013). Nesse caso, portanto, a rápida difusão do *e-book* não decorreu nem propriamente da demanda dos consumidores finais nem da proatividade das editoras atuantes naquele país. A solução foi encaminhada por uma empresa do setor varejista, cujo modelo de negócio dependia da disponibilização de um enorme catálogo de livros digitais.

No Brasil, Fonseca (2013) destaca a resistência de grande parte da indústria em promover o livro digital. O autor argumenta que algumas das experiências internacionais, inclusive a norte-americana, não foram bem avaliadas pelos setores editorial e varejista brasileiros. Entre os principais motivos dessa avaliação estariam: a reorganização e o consequente desequilíbrio de forças na indústria, introduzidos pela entrada de empresas com atuação global; a dificuldade de mensurar o efeito líquido decorrente, por um lado, da expansão das vendas de livros digitais e, por outro, da substituição de livros impressos, levando em consideração as diferenças de margens e rentabilidade entre essas duas mídias; e o risco de a pirataria aumentar.

Em suma, na visão de Fonseca (2013), há certa resistência na promoção do novo formato pelas editoras e livrarias brasileiras. Nos EUA, esse tipo de resistência foi "resolvido" por um novo entrante com grande poder de barganha. No Brasil, ainda não foi possível identificar um agente catalisador para acelerar a introdução e a adoção dos livros digitais.

O Governo Federal, por meio de compras governamentais, poderia ser o ator relevante a desequilibrar as forças de mercado em prol dos conteúdos digitais. Principalmente nas compras de LD, mas também na compra de OG para bibliotecas, o governo tem o potencial de estimular a aquisição de competências pelas editoras e a constituição de um catálogo expressivo de livros digitais. Se esse esforço for combinado com políticas efetivas de promoção da leitura, o país poderá superar o desafio e concretizar seu grande potencial de demanda.

Preço e renda

Entre as forças propulsoras que atualmente concorrem para o crescimento da indústria brasileira do livro, Fonseca (2013) menciona o aumento real da renda e, portanto, do potencial mercado para os livros no Brasil, que já estimulou investimentos, induziu operações de F&A e atraiu novos entrantes.

A lógica dessa constatação é intuitiva: quanto maior a renda das pessoas, maior a renda disponível para a compra de bens e serviços de lazer, como a cultura e o entretenimento. Contudo, Wischenbart *et al.* (2015) mostram evidências de que o mercado de livros permaneceu relativamente estagnado apesar do crescimento da economia até 2014. Enquanto o produto interno bruto (PIB) brasileiro cresceu quase 45% entre 2004 e 2013, a indústria brasileira do livro cresceu pouco mais de 7%. Esse baixo crescimento ainda ficou concentrado nas compras públicas de livros didáticos e paradidáticos para escolas e bibliotecas.

Nesse contexto, uma política mais direcionada para a demanda de bens culturais, entre eles o livro, foi implementada com o lançamento do Vale Cultura em 2012.[10] Em seus dois primeiros anos, o maior item de gasto foi a aquisição de livros, jornais e revistas, que alcançou 74% do valor gasto pelos usuários do programa.[11]

Outro fenômeno a considerar nessa discussão é a precificação dos livros impresso e digital. No surgimento dos livros digitais, os preços significativamente menores contribuíram para a atração de leitores e a constituição do novo mercado (STONE, 2013). Contudo, o livro digital não parece ser visto como um substituto perfeito do livro impresso, especialmente em OG, em boa parte do mundo.[12]

A estratégia de precificação de alguns grandes varejistas continua incitando a concorrência e pressionando as margens das editoras, o que tende a pressionar a queda dos preços de *e-books* em relação aos preços das mesmas edições impressas. Muitos entrevistados assumiram que a regra de bolso na precificação de *e-books* é oferecer descontos entre 20% e 30% das versões impressas dessas obras.

---

[10] Lei 12.761, de 27 de dezembro de 2012.

[11] Disponível em: <www.ebc.com.br/cultura/2014/12/ha-um-ano-em-vigor-vale-cultura-beneficia-264-mil-trabalhadores>. Acesso em: 7 dez. 2015.

[12] Os consumidores parecem ter diferentes percepções de valor ou de preço justo cobrado pelo livro digital quando comparado ao mesmo conteúdo em versão impressa. Sobre esse ponto, ver pesquisas de Ballhaus *et al.* (2014) e Bookboon.com, disponível em: <http://bookboon.com/blog/bookboon-coms-global-ebook-survey/>. Acesso em: 17 nov. 2015.

Livros autopublicados, que geralmente são vendidos a preços médios menores, também podem contribuir para reduzir a percepção de valor de muitos consumidores, já alimentada pela crença em menores custos de produção dos *e-books*. Como resultado, estratégias de preços reduzidos e a percepção de menor valor do livro digital são movimentos que tendem a se retroalimentar. Portanto, o desafio para a indústria brasileira é gerar uma equação de equilíbrio que contemple o crescimento sustentável das vendas de *e-books* a preços que satisfaçam tanto os consumidores quanto as empresas dos diferentes setores.

No mercado de livros CTP e didáticos, os conteúdos digitais podem se posicionar mais como bens complementares e menos como bens substitutos. As possibilidades abertas pelas tecnologias digitais tendem a aumentar a percepção de valor dos consumidores finais, o que acomodaria os custos de produção, que muitas vezes são significativamente maiores do que os de livros impressos.

Políticas públicas

Uma especificidade da indústria brasileira do livro é a importância do governo, que assume a condição de principal comprador. Através de programas já mencionados, como o PNLD e o PNBE, os livros didáticos e paradidáticos são comprados e distribuídos para as escolas de todo o Brasil.

Esse poder de compra governamental também poderia ser usado para induzir o avanço tecnológico por toda a cadeia. Para seguir nesse caminho, contudo, é essencial avaliar gradual e continuamente os resultados pedagógicos proporcionados pelo uso dessas tecnologias em salas de aula. Também seria benéfico conferir certa estabilidade aos programas de compras públicas do Estado brasileiro, o que sinalizaria o comprometimento a longo prazo com a difusão do conteúdo digital e de suas potencialidades. Dessa forma, diminuiriam as incertezas que pairam sobre (e inviabilizam) muitas das decisões de investimento das editoras.

Antes mesmo de decidir comprar conteúdos digitais, no entanto, é preciso solucionar uma série de desafios, que passam pelo treinamento básico de professores e pela construção de infraestrutura (computadores, *tablets*, conexão à internet etc.) que permita o amplo acesso dos professores e estudantes aos conteúdos digitais. A complexidade desses desafios demanda respostas cujos resultados não devem ser homogêneos geograficamente nem devem ser sentidos em curto prazo.

Considerações finais

Os recentes avanços tecnológicos vêm demandando profundas transformações nos setores culturais e de entretenimento, o que gera, ao mesmo tempo, oportunidades e incertezas no mercado. Na cadeia produtiva do livro, essas mudanças, especialmente aquelas engendradas pela internet e pelas tecnologias digitais, têm a capacidade de ampliar sobremaneira não apenas o acesso à leitura, mas também as oportunidades para todos os elos dessa cadeia.

Diante desse cenário, este artigo buscou mapear, ainda que de modo não exaustivo, as tendências internacionais e nacionais da cadeia produtiva do livro a partir do advento e da disseminação das tecnologias e dos conteúdos digitais dentro desse fluxo. Entre as principais tendências observadas no Brasil e no mundo, destacam-se: os diferentes ritmos de difusão dos *e-books* nos diversos países; a entrada de novos atores e o surgimento de novas atividades; o aumento da concentração de mercado, especialmente nos elos de livrarias e editoras de LD e CTP; e o surgimento de novos modelos de negócios, como a autopublicação e as assinaturas de conteúdos digitais.

Na medida em que introduzem novos elementos às tradicionais atividades da cadeia, essas tendências podem contribuir para a ampliação do acesso à leitura e o aumento da bibliodiversidade. Pelo lado da demanda, o ambiente é de maior concorrência com outros conteúdos de entretenimento de fácil acesso, fato que se torna um dos principais desafios a ocupar a atenção e a agenda de editoras e livrarias. Nesse contexto, é fundamental aprofundar o conhecimento sobre o consumidor, seus desejos e suas necessidades. Além disso, um sistema de metadados eficiente mostra-se igualmente fundamental para o desenvolvimento de ferramentas de inteligência de mercado e o crescimento das vendas.

Todavia, para que as novas tecnologias digitais possam caminhar mais rapidamente rumo ao seu potencial pleno no Brasil, é necessário superar uma série de desafios. Ainda não é possível identificar um agente que esteja atuando como catalisador da difusão dessas tecnologias digitais. O governo, por meio, principalmente, de seu poder de compra, teria condições de assumir esse papel, incentivar o desenvolvimento e o uso gradual dessas tecnologias e, assim, dirimir incertezas. Combinados com ações de estímulo à leitura e de formação de novos leitores, os resultados seriam potencializados. Como observado em algumas experiências internacionais, elementos exógenos pú-

blicos ou privados podem funcionar como o estopim (ou a trava) que acelera (ou dificulta) a difusão de *e-books* e, a partir daí, contribuir para deflagrar (ou impedir) o desenvolvimento endógeno desse mercado.

Em meio a essa nova configuração econômica, em que tecnologia, inovação e conteúdo cultural se tornaram fatores competitivos diferenciais, as empresas e o setor público devem estar preparados para acompanhar e compreender o desenrolar das tendências do mercado, objeto de reflexão deste artigo. Esse esforço abre uma agenda para futuros trabalhos que busquem aprofundar o conhecimento sobre cada um dos temas explorados e, especialmente, que discutam possibilidades de ação e reação de atores públicos e privados para a inserção competitiva da indústria nacional e a difusão de conteúdo brasileiro.

Referências

BALLHAUS, W. *et al*. E-books on the rise. *Media Trend Outlook*. PwC, maio 2014.

BERMAN, M. *Tudo que é sólido desmancha no ar*. São Paulo: Companhia das Letras, edição de bolso, 2007.

BREEDT, A.; WALTER, D. *White Paper*: The link between metadata and sales. Nielsen Book Services, jan. 2012.

CADER, M. As tendências de venda dos e-books e outra surpresa. *Publishnews*, fev. 2015. Disponível em: <http://www.publishnews.com.br/materias/2015/10/02/as-tendncias-de-venda-dos-e-books-e-outra-surpresa-os-jornais-no-esto-nada-mortos>. Acesso em: 8 jun. 2016.

CARRENHO, C. Livro digital: uma questão de acesso. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 17, ago.-dez. 2014.

DANET, P. The future of book publishing: seven technology trends and three industry goals. *Publishing Research Quarterly*, n. 30, 3: 275-281, set. 2014.

FAILLA, Z. (org.). *Retratos da leitura no Brasil 3*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo/Instituto Pró-Livro, 2012.

FONSECA, L. B. *Crescimento da indústria editorial de livros do Brasil e seus desafios*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2013.

GORGULHO, L. F. *et al*. Economia da cultura: a oportunidade de um novo vetor de desenvolvimento. In: LEAL, C. F. C. (org.). *Um olhar territorial para o desenvolvimento*: Sudeste. Rio de Janeiro: BNDES, 2015, p. [96]-135.

GRECO, A. N. *et al*. *The book publishing industry*. Londres e Nova York: Routledge, 2013.

HETHERINGTON, D. Book publishing: new environments call for new operating models. *Publishing Research Quarterly*, n. 30, 4: 382-387, dez. 2014.

IPA – INTERNATIONAL PUBLISHING ASSOCIATION. *Annual Report*, Genebra, 2014.

MELLO, G. A. T. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 36, p. 468-473, BNDES, set. 2012.

OIESTAD, S.; BUGGE, M. M. Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models. *Technological Forecasting & Social Change*, n. 83, p. 54-65, mar. 2014.

RIMSCHA, M. B.; PUTZIG, S. From book culture to Amazon consumerism: does the digitization of the book industry lead to commercialization? *Publishing Research Quarterly*, n. 29, 4: 318-335, dez. 2013.

STONE, B. *The everything store*: Jeff Bezos and the age of Amazon. New York, Back Bay Books, 2013.

WISCHENBART, R. *et al*. *The global ebook report 2015:* A report on market trends and developments. Rüdiger Wischenbart Content and Consulting, 2015.