

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC JOSÉ ROCHA MENDES  
CURSO TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Letícia da Silva Cruz**

**Manuela Pessoa Rodrigues De Lima**

**Sarah Nascimento Barbosa**

**Vitoria de Lima Felix**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MERCADO EDITORIAL:  
ANÁLISE DO IMPACTO TECNOLÓGICO E ESTUDO DE CASO  
COMPARATIVO**

**São Paulo**

**2025**

**Letícia da Silva Cruz**

**Manuela Pessoa Rodrigues De Lima**

**Sarah Nascimento Barbosa**

**Vitoria de Lima Felix**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MERCADO EDITORIAL:  
ANÁLISE DO IMPACTO TECNOLÓGICO E ESTUDO DE CASO  
COMPARATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Técnico em  
Administração da Etec José Rocha  
Mendes, orientado pelo Prof. Me.  
Bento Salvio Pequin, como requisito  
parcial para obtenção do título técnico  
em administração.

**São Paulo**

**2025**

## **DEDICATÓRIA**

Às nossas famílias, especialmente aos nossos pais, que sempre estiveram ao nosso lado com amor, apoio e incentivo incondicional.

A vocês, que acreditaram em nossos sonhos e nos ensinaram o valor da persistência e do esforço, dedicamos esta conquista com imensa gratidão e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente aos nossos companheiros de grupo, pela parceria, comprometimento e amizade durante toda a jornada de realização deste trabalho.

Ao nosso orientador, professor Me. Bento Salvio Pequin, pela paciência e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos, contribuindo de forma essencial para o desenvolvimento deste projeto.

Agradecemos também à instituição escolar, por proporcionar uma educação técnica pública de qualidade, oferecendo-nos oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradecemos a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema: “A transformação digital no mercado editorial: análise do impacto tecnológico e estudo de caso comparativo”, investigando de que forma as inovações tecnológicas transformaram o setor editorial brasileiro. O estudo analisa as mudanças ocorridas nas etapas de produção, distribuição e consumo de livros, bem como o impacto dessas transformações nas estratégias de marketing e nas relações com o público leitor. A pesquisa destaca a digitalização, o e-commerce, os e-books, as plataformas de autopublicação e o uso de dados e algoritmos como principais motores da reconfiguração do mercado editorial contemporâneo.

A metodologia combina pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudos de caso das livrarias Saraiva, Cultura e Leitura, permitindo compreender diferentes níveis de adaptação tecnológica e seus efeitos nos resultados empresariais. O estudo revela que, enquanto algumas empresas não conseguiram acompanhar o ritmo das inovações, outras investiram em transformação digital, fidelização de clientes e integração entre espaços físicos e digitais.

Conclui-se que a tecnologia representa um elemento essencial para a sobrevivência e expansão das empresas editoriais, mas sua implementação demanda estratégias bem estruturadas e mudanças culturais significativas. Além disso, a pesquisa reforça que o avanço tecnológico não apenas redefine modelos de negócio, mas também altera os hábitos de leitura e o comportamento do consumidor, apontando para um mercado cada vez mais híbrido, digital e centrado na experiência do leitor.

## **ABSTRACT**

This Final Paper (TCC) explores: "Digital transformation in the publishing market: analysis of technological impact and comparative case study", analyzing how technological innovations have transformed the Brazilian publishing sector. The study examines changes in the processes of book production, distribution, and consumption, as well as their effects on marketing strategies and reader engagement. It emphasizes digitalization, e-commerce, e-books, self-publishing platforms, and the use of data and algorithms as key forces reshaping the modern publishing market.

The methodology combines bibliographic research, field investigation, and case studies of the bookstores Saraiva, Cultura, and Leitura, allowing for a comparative understanding of different technological adaptation levels and their business outcomes. The findings show that while some companies failed to adapt to the pace of innovation, others successfully embraced digital transformation, customer loyalty initiatives, and the integration of physical and digital experiences.

The study concludes that technology is an essential factor for the survival and growth of publishing companies, although its effective implementation requires well-planned strategies and cultural shifts. Moreover, technological advancement not only redefines business models but also transforms reading habits and consumer behavior, pointing toward a hybrid, digital, and reader-centered future for the publishing Market.

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1: Faixa etária predominante.....	64
Figura 2: Renda Salarial Mensal .....	64
Figura 3: Grau de Escolaridade.....	65
Figura 4: Frequência de Leitura .....	65
Figura 5: Motivações .....	66
Figura 6: Preferências do formato de livros .....	66
Figura 7: Preferências de locais e plataformas para aquisição de livros .....	67
Figura 8: Fatores que influenciam a compra de livros .....	68
Figura 9: Estratégias de venda e fidelização mais atrativas .....	68
Figura 10: Fatores de atração em livrarias físicas .....	69
Figura 11: Fatores de atração em sites de compra online .....	69
Figura 12: Impacto da tecnologia no mercado editorial .....	70
Figura 13: Livrarias mais conhecidas pelos respondentes .....	71
Figura 14: Principais livrarias de compra.....	71
Figura 15: Fachada da Livraria Leitura.....	74
Figura 16: Organização da Livraria Leitura. ....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 17: Promoções da Livraria Leitura.....	77
Figura 18: Fachada da livraria cultura .....	78
Figura 19: Fachada da biblioteca de São Paulo .....	79
Figura 20: Organização da Biblioteca de São Paulo.....	80
Figura 21: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade.....	81
Figura 22: Tecnologias disponíveis na Biblioteca de São Paulo.....	82
Figura 23: Fachada da biblioteca Mário de Andrade .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 24: Organização da Biblioteca Mario de Andrade.....	84
Figura 25: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade.....	84
Figura 26: Serviço de empréstimo de livros da Biblioteca Mario de Andrade .....	85
Figura 27: Computadores disponíveis na biblioteca Mario de Andrade.....	86
Figura 28: Fachada do Sebo do Messias.....	86
Figura 29: Organização do Sebo do messias. ....	88
Figura 30: Falta de acessibilidade pelos corredores estreitos.....	89
Figura 31: Promoções no sebo do messias. ....	90
Figura 32: Tecnologias disponíveis no Sebo do Messias. ....	90
Figura 33: Livraria cultura do conjunto acional.....	108

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BibliON- Biblioteca Digital do Estado de São Paulo

CBL- Câmara Brasileira do Livro

CTP- Científicos Técnicos e Profissionais

ERP- Enterprise Resource Planning

IA- Inteligência Artificial

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INAF- Indicador de Analfabetismo Funcional

IPL- Instituto Pró-Livro

IPTU- Imposto Predial e Territorial Urbano

KDP- Kindle Direct Publishing

PNAD- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PNLE- Política Nacional de Leitura e Escrita

POD- Print On Demand

SEEC- Secretaria de Estado de Economia

SNEL- Sindicato Nacional dos Editores de Livros

STJ- Supremo Tribunal de Justiça

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a cultura

## **Sumário**

<b>1- Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>2 - Definição do mercado editorial.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 O Livro como produto e mercadoria .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 A Dinâmica Contemporânea do Mercado Editorial .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Produtos do Mercado Editorial .....</b>	<b>18</b>
<b>3 - Período colonial e as políticas portuguesas.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 O livro no cotidiano e o desinteresse da coroa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 O início das atividades impressoras e a impressão nas províncias....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 O comércio de livros.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 O fim do Império .....</b>	<b>29</b>
<b>4 - A Indústria do livro no século XX em São Paulo .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 O papel.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 As primeiras décadas do século e a política Kubitscheck.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 O fim do século XX e as crises .....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 A introdução e avanço da era digital.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Vantagens e desvantagens do formato digital .....</b>	<b>43</b>
<b>5- As tecnologias no Meio Editorial.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Tecnologias de pré-produção, edição e impressão sob demanda .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 A Digitalização do Livro .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Inteligência Artificial e Algoritmos no Mercado Editorial .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4 Plataformas de Autopublicação e Redes Sociais Literárias .....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 Impacto das Mídias Digitais na Produção, Divulgação e Consumo de Livros .....</b>	<b>49</b>
<b>6 – A influência da tecnologia nas vendas do mercado editorial .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1 Mudanças no comportamento do leitor .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2 Presencial x online: o novo dilema.....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Sebos na era digital .....</b>	<b>52</b>
<b>6.4 O papel das bibliotecas e o acesso digital .....</b>	<b>53</b>
<b>6.5 Fatores externos que influenciam as vendas .....</b>	<b>56</b>
<b>6.6 Influência direta da tecnologia sobre todos esses fatores .....</b>	<b>57</b>

<b>7- Hábitos de Leitura .....</b>	59
<b>7.1 Importância da compreensão dos Hábitos de Leitura. ....</b>	60
<b>7.2 A Influência de Fatores Internos e Externos no Desenvolvimento do Hábito de Leitura .....</b>	61
<b>7.3 Análise da Pesquisa.....</b>	63
<b>8 - Apresentação dos locais visitados.....</b>	73
<b>8.1 Livraria Leitura .....</b>	73
<b>8.2 Livraria Cultura.....</b>	77
<b>8.3 Biblioteca de São Paulo (Carandiru) .....</b>	78
<b>8.4 Biblioteca Mário de Andrade .....</b>	83
<b>8.5 Sebo do Messias.....</b>	86
<b>9- Estudo de caso (Saraiva).....</b>	91
<b>9.1 Adaptação tecnológica.....</b>	93
<b>9.2 Impacto da tecnologia nas vendas .....</b>	96
<b>9.3 Estratégias de venda e marketing.....</b>	99
<b>9.4 Experiência do cliente e relacionamento .....</b>	100
<b>10- Estudo de caso (Cultura).....</b>	102
<b>10.1 Crise e falência da Livraria Cultura .....</b>	104
<b>10.2 Adaptações tecnológicas .....</b>	107
<b>10.3 Impacto da tecnologia nas vendas.....</b>	110
<b>10.4 Estratégias de venda e marketing .....</b>	112
<b>10.5 Relacionamento com os clientes .....</b>	113
<b>11 – Estudo de caso (Leitura) .....</b>	115
<b>11.1. Adaptação tecnológica da Livraria Leitura.....</b>	117
<b>11.2 – Impacto da tecnologia nas vendas.....</b>	119
<b>11.3 – Estratégias de venda e marketing da Livraria Leitura .....</b>	122
<b>11.3.1 Campanhas de marketing digital e posicionamento de marca ...</b>	124
<b>11.3.2 Personalização e fidelização da experiência de compra.....</b>	125
<b>11.3.3 Engajamento e experiência cultural.....</b>	125
<b>11.3.4 Dados, algoritmos e o papel da tecnologia nas vendas .....</b>	126
<b>11.4 – Experiência do cliente e relacionamento .....</b>	127
<b>11.4.1 Reputação digital: avaliações, comentários e fidelização .....</b>	128

<b>11.4.2 Ações de pós-venda e acompanhamento digital do cliente.....</b>	<b>128</b>
<b>11.4.3 Experiências híbridas: união entre físico e digital.....</b>	<b>129</b>
<b>11.4.4 Reflexão crítica e implicações para o mercado editorial .....</b>	<b>129</b>
<b>12- Comparação entre Saraiva, Cultura e Leitura: reação tecnológica e resultados.....</b>	<b>130</b>
<b>13- Conclusão.....</b>	<b>132</b>
<b>14- Referências .....</b>	<b>134</b>

## 1- Introdução

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema “A transformação digital no mercado editorial: análise do impacto tecnológico e estudo de caso comparativo”, propondo analisar de que forma as inovações tecnológicas vêm transformando o setor editorial brasileiro.

As mudanças no modo de produzir, distribuir e consumir livros têm imposto desafios significativos às empresas tradicionais, ao mesmo tempo em que criam oportunidades de expansão por meio de recursos digitais, plataformas de leitura e comércio eletrônico.

A escolha do tema se justifica pela relevância da tecnologia como fator determinante para a competitividade, sobrevivência e o sucesso das empresas do ramo editorial. Com o aumento da popularização dos e-books, audiolivros e marketplaces, observa-se uma transformação nas práticas de consumo e nas estratégias de vendas. Assim, compreender como as empresas brasileiras têm reagido a esse cenário torna-se essencial para refletir sobre o futuro do mercado literário no país.

Além disso, a pesquisa contribui para discutir o impacto da digitalização nos hábitos de leitura e no comportamento do público leitor. O problema de pesquisa que norteia este estudo é: de que forma a tecnologia tem influenciado as estratégias e os modelos de negócio das empresas do mercado editorial. A partir dessa questão, busca-se entender como fatores como a digitalização de produtos, o fortalecimento do e-commerce e o uso de plataformas digitais interferem no desempenho e na adaptação das livrarias brasileiras.

A hipótese que orienta o trabalho é a de que a incorporação de tecnologias digitais pelas empresas do mercado editorial impacta positivamente sua produtividade e eficiência na tomada de decisões estratégicas, embora exija mudanças estruturais e operacionais significativas para uma adaptação eficaz.

O objetivo geral consiste em demonstrar a relevância e os impactos da implementação de tecnologias nas empresas do mercado editorial. Já os objetivos

específicos incluem: compreender o funcionamento do setor; identificar os avanços tecnológicos mais utilizados; analisar as estratégias de marketing e vendas; comparar as trajetórias das livrarias Saraiva, Cultura e Leitura; e investigar os hábitos de leitura e o desinteresse social pelo consumo de livros físicos.

Para atingir tais objetivos, a metodologia adotada combina pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. O grupo analisou documentos, artigos e reportagens especializadas, além de realizar entrevistas e visitas a livrarias e bibliotecas, com o intuito de observar o uso da tecnologia nesses espaços e compreender suas consequências para o atendimento, as vendas e o relacionamento com os clientes.

Os campos abordados no trabalho são: Definição do mercado editorial, contexto do mercado editorial, as tecnologias no meio editorial, hábito e consumo de livros, pesquisa sobre as livrarias utilizadas como objeto de estudo, estudo de caso e comparação entre os objetos de estudo. Dessa forma, o estudo pretende oferecer uma visão ampla e crítica sobre o papel da tecnologia na transformação do mercado editorial, destacando os fatores que contribuíram para o sucesso ou o declínio de diferentes empresas do setor e refletindo sobre as novas perspectivas que se abrem para o futuro da leitura no Brasil.

## 2 - Definição do mercado editorial

O mercado editorial consiste no conjunto de práticas, agentes, processos e canais que permitem a concepção, produção, distribuição, comercialização e consumo de obras editadas — como livros, periódicos, e-books, audiolivros e outros formatos. Em outras palavras, vai além da simples edição: abrange toda a cadeia produtiva que envolve editoras, gráficas, distribuidoras, livrarias físicas e digitais, plataformas de autopublicação e o público-leitor. Segundo Pedersoli (2022, p. 9):

“existe uma diferença entre mercado e indústria: o mercado se refere a todo o sistema responsável pela venda de um produto, enquanto a indústria se refere ao conjunto de empresas ou organizações pertencentes a este mercado”.

Essa distinção é fundamental para compreender o funcionamento do setor editorial, pois a indústria editorial corresponde à estrutura física e organizacional da produção — como editoras, gráficas e distribuidoras —, enquanto o mercado editorial envolve as relações econômicas e culturais que viabilizam a circulação e o consumo das obras. Dessa forma, a indústria editorial pode ser entendida como o alicerce técnico e produtivo, responsável pela materialização dos conteúdos, e o mercado editorial como o sistema que articula a oferta, a demanda e o consumo. As editoras, nesse contexto, funcionam como agentes econômicos sujeitos à lógica de custo, risco e retorno, atuando em um ambiente competitivo marcado por estratégias de catálogo, canais de venda e inovações de formato.

### 2.1 O Livro como produto e mercadoria

O livro é um produto cultural com características singulares. Como observa Dantas; Kauark; Lima; Rosa (2023, p. 14):

“é o primeiro a demarcar uma produção em reprodutibilidade — que mantém sua natureza simbólica, ao mesmo tempo em que ganha contornos de mercadoria —, muito antes do surgimento da fabricação em grande escala de itens em geral [...] e da própria emergência do conceito de Indústria Cultural.”

Essa dualidade — entre bem simbólico e mercadoria — define a essência do mercado editorial. De um lado, o livro carrega valor intelectual e cultural; de outro,

é também um produto inserido em um sistema econômico que exige estratégias de produção, distribuição e comercialização. Pedersoli (2022, p. 47) destaca que:

“na teoria, o livro visa colaborar com o conhecimento intelectual e cultural humano; entretanto, no âmbito do mercado editorial, tende a ser considerado como um objeto comercial, deixando o conhecimento humano em segundo plano.”

Assim, a compreensão do livro ultrapassa sua função material. Ele é um produto de valor econômico, mas também um veículo de saberes e identidades, situado entre a cultura e o mercado.

O mercado editorial brasileiro é amplo e diversificado, abrangendo diferentes segmentos e públicos. Segundo Pedersoli (2022, p. 18):

“se divide em quatro subsetores, segundo a pesquisa do Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL): livros didáticos, livros religiosos, obras gerais (ficção e não ficção) e livros Científicos, Técnicos e Profissionais (CTP).”

Esses subsetores apresentam dinâmicas próprias: os livros didáticos atendem sobretudo à educação formal; os religiosos movimentam nichos consolidados; as obras gerais representam a literatura e a não ficção de ampla circulação; e os livros técnicos e científicos destinam-se a públicos especializados. Entre os principais componentes dessa cadeia destacam-se:

“agências literárias, editoras, distribuidoras, livrarias e bibliotecas, cuja missão corresponde à produção, distribuição e comercialização de livros, colaborando positivamente com a disseminação da cultura no Brasil” (PEDERSOLI, 2022, p. 9).

Esses agentes integram o sistema que viabiliza a circulação das obras, sustentando a dinâmica econômica e cultural do setor.

## **2.2 A Dinâmica Contemporânea do Mercado Editorial**

O mercado editorial contemporâneo reflete as transformações tecnológicas, as mudanças de consumo e as condições sociais do país. Pedersoli (2022, p. 48) observa que:

“apesar de o livro ser entendido apenas como um produto, o mercado editorial vai além: os processos de produção e vendas de livros acompanham o cenário atual do brasileiro.”

Isso significa que as práticas editoriais estão diretamente ligadas à realidade econômica e cultural nacional. Nesse contexto, o setor busca se adaptar às novas formas de leitura e às plataformas digitais, incorporando o uso de e-books, audiolivros e ferramentas de autopublicação. Ao mesmo tempo, a indústria editorial mantém um papel cultural essencial, atuando como mediadora entre a criação intelectual e o acesso ao conhecimento. Historicamente, as editoras brasileiras desempenharam um papel duplo — econômico e social —, combinando estratégias de mercado com o compromisso de promover a leitura e difundir o saber. Essa interação entre indústria e mercado sustenta a relevância do livro como instrumento cultural e mercadoria simbólica.

O mercado editorial brasileiro é um sistema complexo que envolve uma ampla rede de agentes, instituições e processos voltados à produção, circulação e consumo de obras intelectuais. Ele não se limita à simples publicação de livros, mas constitui um ecossistema cultural e econômico que abrange desde a criação autoral até o acesso do leitor final, passando por múltiplas etapas intermediárias. A cadeia editorial é composta por diversos agentes interdependentes que desempenham papéis específicos na criação, produção e circulação do livro e de outros produtos editoriais. Entre eles destacam-se: editoras, autores, tradutores, agentes literários, distribuidoras, gráficas, livrarias (físicas e virtuais), bibliotecas, plataformas digitais e o público leitor. As editoras constituem o núcleo central dessa estrutura. São responsáveis pela curadoria de obras, aquisição de direitos autorais, revisão, diagramação, design e divulgação. Além disso, assumem os riscos financeiros do processo produtivo, decidindo tiragens, estratégias de marketing e canais de distribuição. Sua função vai além da técnica — é também cultural, uma vez que determinam, em grande medida, quais discursos e obras circularão socialmente. Os autores são os sujeitos criadores da obra. São eles que produzem o conteúdo original que servirá de base para todo o processo editorial. Já os tradutores ampliam o alcance das obras, tornando-as acessíveis a outros públicos linguísticos e culturais, desempenhando um papel fundamental na internacionalização da

literatura. Os agentes literários, por sua vez, atuam como mediadores entre autores e editoras. Conforme Pedersoli (2022, p. 56):

“um agente literário é basicamente responsável pela gestão e mediação da informação no contexto do mercado editorial [...] ele gerencia a vida profissional do escritor, realiza negociações quando necessário e deve ter conhecimento sobre leis de direitos autorais e estratégias de marketing e distribuição”.

Ou seja, seu papel é estratégico tanto na dimensão econômica quanto na cultural da cadeia. Outro elo importante é o das distribuidoras, que se encarregam da logística e da relação comercial entre editoras e pontos de venda. Elas determinam a capilaridade da produção, o tempo de circulação das obras e o acesso do leitor final. As gráficas integram o segmento industrial da cadeia editorial, sendo responsáveis pela materialização física das obras. São elas que transformam o projeto editorial em produto tangível — o livro impresso —, utilizando processos técnicos como a tipografia (impressão por tipos móveis) e a xilografia (gravura em madeira), técnicas históricas que evoluíram com a modernização tecnológica da impressão (FERREIRA, 2010. apud PEDERSOLI, 2022, p. 16). As livrarias físicas continuam sendo espaços de referência cultural, enquanto as livrarias virtuais e os marketplaces digitais transformaram radicalmente o modo de comercialização e consumo de livros no Brasil. Essa mudança impulsionou o crescimento do comércio eletrônico e a ampliação do acesso a títulos de diferentes gêneros e formatos. As bibliotecas também integram o ecossistema editorial, com funções que ultrapassam o empréstimo de livros. Elas atuam na formação de leitores, preservação da memória literária e difusão do conhecimento. Pedersoli (2022, p. 65) ressalta que:

“biblioteca nacional, bibliotecas comunitárias, bibliotecas universitárias e bibliotecas especializadas, entre outras, exercem papel essencial na difusão da cultura e da informação”.

Por fim, destacam-se as plataformas digitais de autopublicação, que democratizam o acesso à publicação, permitindo que autores independentes disponibilizem suas obras diretamente ao público. Ferramentas como Amazon KDP, Clube de Autores e Wattpad têm reconfigurado o modelo editorial tradicional, conferindo maior autonomia aos escritores e introduzindo novas lógicas de produção e circulação cultural.

## 2.3 Produtos do Mercado Editorial

Os produtos do mercado editorial brasileiro são diversos e refletem tanto a tradição impressa quanto as inovações digitais. Segundo o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) e a Câmara Brasileira do Livro (CBL), o setor se divide em quatro grandes subsetores: livros didáticos, religiosos, obras gerais (ficção e não ficção) e livros científicos, técnicos e profissionais (CTP). Essa segmentação evidencia a amplitude e a diversidade do mercado nacional. O livro impresso continua sendo o principal produto do setor. Ele representa não apenas uma mercadoria, mas também um objeto cultural dotado de valor simbólico, educativo e social. Segundo Dantas; Kauark; Lima; Rosa (2023, p. 14),

“o livro é um produto cultural com características muito particulares [...] mantém sua natureza simbólica, ao mesmo tempo em que ganha contornos de mercadoria”.

Essa dualidade entre bem cultural e produto comercial define o papel do livro na economia criativa contemporânea. Entretanto, o avanço das tecnologias digitais diversificou significativamente o catálogo editorial. Surgiram novos formatos, como livros digitais (e-books), audiobooks (audiolivros), periódicos eletrônicos, revistas digitais e publicações multimídia. Conforme Souza (2022, p. 1): “as mudanças tecnológicas, sobretudo a internet, modificaram as formas de produção, acesso e consumo do livro”, criando novos hábitos e ampliando o alcance do conteúdo literário.

De acordo com levantamento da Câmara Brasileira do Livro e do SNEL:

“o mercado editorial brasileiro registrou um avanço nas vendas de livros digitais em 2024 [...]. O faturamento das editoras com conteúdo digital cresceu 21,6% em termos nominais em comparação com o ano anterior” (E-COMMERCE BRASIL, 2025).

O estudo mostra ainda que “foram vendidos 12,2 milhões de livros digitais no modelo à la carte, sendo 94% e-books e apenas 6% audiolivros” (E-COMMERCE BRASIL, 2025). Esses números refletem uma tendência de consolidação dos formatos digitais e da leitura em tela, sobretudo entre públicos mais jovens e escolarizados. Souza (2022, p. 10) destaca que “a parcela que lê livros digitais seguia a tendência de ser mais comum entre jovens e pessoas com ensino

superior". Assim, observa-se uma transformação não apenas nos meios de leitura, mas também no perfil do leitor brasileiro contemporâneo. Outro segmento em ascensão é o dos audiolivros, que combinam tecnologia e oralidade, ampliando o acesso à leitura para públicos com diferentes perfis e necessidades. Eles também representam uma adaptação da indústria editorial ao ritmo de vida moderno e ao consumo multimídia característico do século XXI.

Por fim, os periódicos científicos e técnicos mantêm relevância na disseminação do conhecimento acadêmico e profissional, consolidando o papel do mercado editorial como mediador entre a produção intelectual e a sociedade. Dessa forma, o conjunto de atores e produtos do mercado editorial brasileiro reflete uma tensão constante entre tradição e inovação. Enquanto o livro impresso preserva sua função simbólica e cultural, os formatos digitais, as plataformas de autopublicação e os novos canais de venda reconfiguram o modo como o conhecimento é produzido, distribuído e consumido.

### 3 - Período colonial e as políticas portuguesas

Até 1808, a história da produção impressa é quase inexistente no Brasil. O alvará de 20 de março de 1720 impede a instalação de manufaturas dedicadas “às letras impressas”. Em um país com pouca leitura e baixo consumo de livros, a imprensa enfrenta graves problemas, principalmente econômicos. Apesar de tardia, a instalação dos prelos é moderna para a época, mas a produção de livros só se consolida na década de 1840. A partir daí a indústria editorial cresce rapidamente, tornando-se uma das dez maiores do mundo.

O livro no Brasil nem sempre foi algo cotidiano. Devido à política colonial portuguesa, que proíbe qualquer tipo de impressão, e ao acesso limitado da população à instrução, as impressões circulam apenas em meios restritos.

Algumas décadas antes do descobrimento do Brasil, Johann Gutenberg revoluciona a impressão ao associar prensa e tipos móveis, criando uma liga metálica ideal para fundição e otimizando a produção. Enquanto a Europa avança em técnicas para alcançar um público leitor cada vez maior, o Brasil, colônia portuguesa, fica à margem desse processo. Portugal proíbe qualquer reprodução impressa até 1808, temendo a disseminação de ideias políticas progressistas e revolucionárias. No império português, os jesuítas dominam a educação e controlam a impressão.

Em 1754, Pombal baniu toda a impressão colonial, mas como o Brasil ainda não tinha prelo, essa proibição afetou apenas as possessões orientais de Portugal. (HALLEWELL, 2005, p. 64-65 apud Vargas, Marina).

No Século XV, Johannes Gutenberg aprimorou o processo de impressão de livros, inventando a prensa, e o primeiro livro impresso foi a então conhecida “Bíblia de Gutenberg”. (ARARUNA, PINHEIRO; CARNEIRO, 2012.apud Vargas, Marina)

Quando o governador de Pernambuco, em 1703, e o do Rio, em 1747, tentam instalar prelos, recebem ordens de Lisboa para desativá-los. Assim, durante o período colonial, quem vivia no Brasil precisava importar livros de Portugal, enfrentando trâmites burocráticos, altos custos e censura, primeiro sob a Inquisição

e, depois, pela Real Mesa Censória, criada em 1769. Ainda assim, apesar do rigor, formam-se acervos amplos, variados e até revolucionários para a época.

Nos primeiros trinta anos após o descobrimento, o Brasil permanece praticamente inexplorado. Portugal evita desviar recursos de seu império afro-asiático para investir em terras brasileiras, que são pobres de mercado produtor e consumidor e, portanto, não interessam ao mercantilismo português. Durante o primeiro século e meio colonial, a administração é básica e a população pequena e dispersa, tornando a indústria da impressão desnecessária e inviável. Até a invasão holandesa, por volta de 1630, provavelmente não há cidades com mais de mil habitantes, e os poucos centros existentes são isolados. Em 1700, a população total é de cerca de 300 mil colonos e escravos, espalhados por 6 mil quilômetros de costa (HALLEWELL, 2005, p. 80 apud Vargas, Marina p. 15).

Os habitantes demonstram pouco interesse pela leitura. No Brasil colonial, as mulheres só aprendem a ler se ingressam na vida religiosa; fora disso, sofrem com o analfabetismo forçado. A vinda de colonos portugueses sem suas esposas, seguida de casamentos com nativas, leva à adoção de costumes indígenas, como o uso do guarani como língua geral, o que desestimula o consumo de livros em português e impede o surgimento de produção impressa.

Nos dois primeiros séculos da colonização, a produção de livros serve quase exclusivamente à Igreja e resulta de iniciativas de clérigos, voltadas às necessidades do clero e das missões evangelizadoras. A primeira tentativa comprovada de introduzir a impressão no Brasil ocorre apenas entre 1630 e 1655, durante a ocupação holandesa no Nordeste.

### **3.1 O livro no cotidiano e o desinteresse da coroa**

O Quinhentos foi um período de escassez de livros na América portuguesa. Os primeiros exemplares chegaram com os jesuítas, que os copiavam à mão para o estudo dos alunos. Havia poucos proprietários de livros, geralmente ligados à religião. O maior acervo conhecido era o de Rafael Olivi, em Ilhéus, com apenas 27 volumes. No século XVII, esse quadro pouco mudou, embora os colégios jesuíticos

fossem conhecidos por suas boas bibliotecas. Alcântara Machado, ao analisar cerca de 450 inventários paulistas (1658–1700), encontrou livros em apenas 15 deles, somando 55 volumes. No século XVIII, a posse de livros se tornou um pouco mais comum e começou a incluir obras científicas e secular (VILLALTA apud SOUZA, 1997, p. 360- 361apud Vargas, Marina p. 16).

No final do século XVIII e início do XIX, a leitura e os livros passaram a integrar o cotidiano das elites, que criaram espaços para suas bibliotecas. Apesar disso, as coleções particulares ainda eram poucas e pequenas à época da Independência.

O desenvolvimento da instrução e dos livros no Brasil colonial mostra que as terras brasileiras se tornaram valiosas para o Império português, mas sem alcançar a autonomia do reino. A Coroa limitava o acesso à instrução e aos livros para manter a dependência da Colônia. Além disso, o uso de “línguas gerais” de origem tupi reforçava a distância entre colônia e metrópole.

O Estado e a Igreja viam os livros e o ensino como ameaças à autoridade colonial. Até 1759, a Companhia de Jesus dominava a educação, formando clérigos e leigos, mas mantendo a dependência da Universidade de Coimbra e impedindo a criação de universidades na colônia. Enquanto isso, as colônias espanholas fundavam universidades desde 1538 e instalavam oficinas tipográficas já no século XVI. No Brasil, a tipografia só chegou em 1808, devido às proibições da Coroa (CAMARGO, 2003, p. 14 apud Vargas, Marina p. 18).

A partir do marquês de Pombal, o Estado português passou a controlar diretamente a educação, e, com a vinda da corte para o Rio de Janeiro, foram criadas instituições de ensino. No entanto, o desprestígio da educação e a dependência de Coimbra permaneceram por muito tempo.

Em 1808, a família real portuguesa chega ao Brasil, transformando o Rio de Janeiro em Corte Imperial. A chegada provoca mudanças sem precedentes, tornando a colônia sede da metrópole. Para divulgar documentos e consolidar essa inversão era necessário publicá-los, mas a instalação de oficinas tipográficas na colônia até então era proibida e iniciativas momentâneas eram reprimidas. Em maio de 1808, D. João funda a Impressão Régia, inicialmente para publicar legislação e papéis diplomáticos, mas o decreto prevê também a impressão de qualquer obra que ajude a divulgar a imagem da monarquia.

Devido à ausência de outras tipografias e à demanda por textos de arte, cultura e oratória, o governo permite à Impressão Régia publicar textos literários e conhecimentos gerais. Entretanto, a Junta Diretora fiscalizava todo o material, impedindo a impressão de obras contrárias ao governo, à religião e aos “bons costumes”.

Poucos meses depois, até mesmo pela falta de outras tipografias no país e pela demanda de feitos ligados à arte, cultura e oratória, o governo português deu à Impressão Régia (...) um uso mais difuso, permitindo em seus prelos as passagens de textos literários e de conhecimentos gerais (EL FAR, 2006, p. 15 apud Vargas, Marina p. 19).

Até 1822, ano em que a censura é abolida, a Impressão Régia mantém o monopólio da impressão no Rio de Janeiro, embora seus preços fossem altos e a capacidade limitada. Com o fim do monopólio e a liberação de oficinas particulares, investidores se lançam no ramo no Rio e em São Paulo. Entre 1820 e 1840, o Rio torna-se o principal centro editorial da colônia, superado apenas no final do século por São Paulo, já consolidado como centro econômico.

A impressão com tipos móveis, impedida por tanto tempo como política para manter a colônia dependente, chega ao Brasil pelo próprio governo português, e mesmo com recursos limitados atinge alto padrão técnico e artístico, comparável aos melhores trabalhos de Londres e Paris. Até a década de 1840, edição e impressão permanecem sobrepostas; a profissionalização da edição, permite reduzir custos e trabalhar com preços menores.

Nos anos 1820 e 1830, comerciantes europeus, sobretudo franceses, aproveitam o gosto refinado das elites da corte para abrir negócios. A Impressão Régia cresce além dos sete prelos em funcionamento, três são encomendados na Europa e um construído no Rio. Às vésperas da Independência, já existem cerca de sete estabelecimentos tipográficos na cidade (HALLEWELL, 2005, p. 118-19 apud Vargas, Marina p. 20).

A vinda da corte enriquece o Rio de Janeiro, dando aspecto europeu. Em 1821, quando D. João retorna a Portugal, o Rio é uma cidade cosmopolita, a maior do continente latino-americano, com 112 mil habitantes e oito livrarias em funcionamento. Em dezoito anos, a população dobra e o número de livrarias cresce mais de 220%. Contudo, o florescimento cultural se restringe à corte e demora a

chegar nas províncias. Em Salvador, existem apenas duas livrarias e os preços são altos, em Recife e São Paulo, surgem apenas em 1840 e 1850. Somente nos anos 1840 as livrarias passam a predominar como locais de venda de livros, beneficiadas por novos olhares comerciais abertos pela Independência. (MACHADO, 2003, p. 20 apud Vargas, Marina p. 20).

Após a chegada da família real e o estímulo à produção de livros com a instalação da Impressão Régia e a abertura de oficinas particulares, o livro, passa a ser fundamental para seu processo de civilização. Tipografias são abertas, livreiros estrangeiros se estabelecem nas ruas centrais e a Real Biblioteca instala-se definitivamente no Rio de Janeiro, recebendo novos títulos e doações de intelectuais importantes, nunca mais retornando a Portugal.

A coleção de livros raros simboliza o saber universal em uma terra que era considerada selvagem e inculta, se tornando parte essencial do acordo português para a independência do Brasil. No tratado de paz, o novo governo brasileiro pagou 2 milhões de libras esterlinas a Portugal, 250 mil delas referentes à Biblioteca Real, ou seja, 12,5% da primeira dívida externa do país.

É um preço alto a ser pago por uma nação jovem, mas a biblioteca dá status e credibilidade ao império que nasce. É a maior das Américas, muito mais importante do que a americana que está nascendo. (SCHWARCZ, 2002, passim apud Vargas, Marina p. 21)

O primeiro levantamento do acervo registrou 60 mil livros, número que cresceu rapidamente. Em 1907, o depósito legal foi instituído, obrigando toda tipografia brasileira a remeter um exemplar de cada livro à Biblioteca Nacional, que hoje abriga cerca de 9 milhões de peças, incluindo mais de 4 milhões de livros. Ao longo dos anos, a Biblioteca Nacional teve uma história pautada pelas adversidades políticas do país, e sofreu de insuficiência de recursos e de pessoal (PAIXÃO, 1998, p. 29 apud Vargas, Marina p 21). Em 1990, conquistou sua independência ao se transformar em fundação, adquirindo autonomia administrativa e financeira.

### **3.2 O início das atividades impressoras e a impressão nas províncias.**

Há grande controvérsia sobre o início da impressão na Colônia. Embora os jesuítas tenham produzido textos, a primeira tentativa documentada é realizada pelos holandeses durante a ocupação do Nordeste. Caso houvesse alguma prensa no Brasil nessa época, provavelmente seria em Recife, então a única verdadeira cidade além da capital Salvador, mais próspera e independente das autoridades de Lisboa. “Documentadamente, sabe-se da existência de uma tipografia em Recife em 1706. Imprimia orações e letras de câmbio, mas foi fechada pela Coroa” (CAMARGO, 2003, p. 16 apud Vargas, Marina p. 22).

Fora das cidades principais, a população dispersa, transporte precário e custos altos dificultam a viabilidade econômica da impressão de livros, além da escassez de trabalhadores qualificados e do alto custo do equipamento, papel e suprimentos importados, tornando o material impresso no Brasil incapaz de competir com o europeu (Platt apud HALLEWELL, 2005, p. 89 apud Vargas, Marina p 22). HALLEWELL (2005, p. 89-90 apud Vargas, Marina p. 22) estima que em 1747, com 2,5 milhões de habitantes, apenas 1.250 poderiam ser fregueses potenciais; vender 250 exemplares por edição seria necessário para poder manter o negócio. Além disso, a metrópole proibia a abertura de oficinas de impressão, fechando qualquer prelo existente e ameaçando os impressos de envio a Portugal.

O isolamento imposto pela Coroa aumentou durante o século XVIII. Após a expulsão dos jesuítas, não há educação superior no Brasil, e apenas 720 brasileiros se formaram em Coimbra entre 1775 e a Independência (HALLEWELL, 2005, p. 96 apud Vargas, Marina p. 23). Até cerca de 1820, os impressores trabalhavam com equipamentos pouco maiores que os da época de Gutenberg, mas na metade do século XIX o capital necessário para montar tipografias cresce devido ao aperfeiçoamento das máquinas e a exigência de maior variedade de tipos (HALLEWELL, 2005, p. 149 apud Vargas, Marina p. 23).

Nas províncias, a produção editorial enfrentava dificuldades como lentidão de comunicação, falta de mão de obra e irregularidade no fornecimento de tinta e papel. A Bahia foi a primeira a desenvolver atividade editorial, com a tipografia de Manuel Antônio Silva Serva; após sua morte em 1819, o centro editorial perdeu importância até o fim da década de 1890. No Maranhão, a impressão começou em 1821 com um prelo oficial para o jornal do governo. A produção atingiu alto padrão técnico e estético a partir da metade do século XIX, e São Luís tornou-se centro editorial mais importante da província entre 1840 e 1880, com biblioteca pública de 19 mil volumes, cinco livrarias e 35 prelos em oito estabelecimentos em 1900, em 1960, apesar da população seis vezes maior, contava apenas com cinco livrarias e cinco firmas gráficas particulares (CAMARGO, 2003, p. 37 apud Vargas, Marina p. 24). Recife foi o segundo centro impressor mais importante, embora já apresentasse sinais de decadência na década de 1870.

### **3.3 O comércio de livros**

No período colonial, o comércio de livros era autônomo em cada região do Império, com cada centro importante mantendo vínculos próprios com a Europa para suprir suas necessidades. Com a navegação a vapor e depois, as ferrovias, a produção local nas províncias decaiu devido à competição com o Rio de Janeiro, que, apesar do custo mais alto da mão de obra, se beneficia do seu status de capital e de sua população maior, atraiendo talentos literários e intelectuais, garantindo um mercado amplo e prestígio nacional.

A corte (...) atraía a nata do talento literário e intelectual do país; os produtos de suas editoras gozavam de um prestígio nacional que inexistia em quaisquer outros centros. Isso, aliado a uma população muito maior (...) e a uma conveniente posição geográfica, garantia-lhe um mercado muito mais amplo do que os de seus concorrentes, o que, por sua vez, lhe proporcionava ganhos de economia em escala. Em muitos casos, a demanda nas províncias era tão pequena que, antes de tudo, tornava duvidosa a viabilidade de edições locais.  
HALLEWELL (2005, p. 126 apud Vargas, Marina p. 25)

No Rio de Janeiro, em 1792, existiam apenas duas livrarias, contrastando com outros serviços urbanos. John Luccock, em 1808, observa que a importação de

livros excedia a procura e frequentemente eram vendidos em leilão (HALLEWELL, 2005, p. 101-102 apud Vargas, Marina p. 25). Mesmo em 1820, o comércio livreiro era pequeno, com parte do mercado atendida clandestinamente (HALLEWELL, 2005, p. 105 apud Vargas, Marina p. 25). As ruas da cidade eram malcheirosas e estreitas, mas já contavam com três livrarias (MACHADO, 2003, p. 19 apud Vargas, Marina p 25). A abdicação de D. Pedro I, em 1831, provoca crise no comércio de livros devido à instabilidade política e à depressão comercial.

Uma análise do comércio livreiro no Brasil, no início do século XIX, aponta um mercado incipiente e desestimulante, sem nada de surpreendente em relação à realidade nacional. Em 1800, o país tinha 3.600.000 habitantes, dos quais uma minoria sabia ler e escrever. Deste, quantos se interessariam por livros? (...) Não é de estranhar que em todo o país não houvesse uma dúzia de livrarias (MACHADO, 2003, p. 19 apud Vargas, Marina p. 26).

Nos anos 1840, o comércio livreiro começa a se expandir lentamente: em 1845, Salvador possui seis livrarias, São Luís três e Recife inaugura suas primeiras. Na década de 1850, o Rio de Janeiro passa de treze livrarias em 1851 para dezesseis em 1859, enquanto São Paulo ainda possuía apenas duas, voltadas principalmente aos estudantes (MACHADO, 2003, *passim* apud Vargas, Marina p. 26). Recife conta com nove estabelecimentos em 1860; no Rio, em 1871, são 32 livrarias, número que se mantém até o final da década. Porto Alegre, com 28 mil habitantes em 1871, possui cinco livrarias, e São Luís, quatro em 1880 (MACHADO, 2003, *passim* apud Vargas, Marina p. 26).

A Proclamação da República traz crise ao comércio livreiro, com retração do número de livrarias, que em 1900 eram 28 no Rio de Janeiro. São Paulo, em crescimento, contava com apenas seis livrarias em 1888. Entre 1900 e a Primeira Guerra Mundial, a atividade editorial declina, e alguns autores publicam em Portugal. Com a guerra, o preço do papel sobe, agravando a situação, mas as livrarias sobrevivem: o Rio possui 29 em 1901 e 36 em 1914 (MACHADO, 2003, *passim* apud Vargas, Marina p. 26).

Superada a crise, São Paulo se torna o novo centro editorial, e a alta do preço do papel na década de 1920 reduz as vendas, levando à retração das livrarias. Nos anos 1930, o mercado se recupera: entre 1930 e 1936, a produção de livros em

São Paulo cresce mais de 600%, e o Rio retoma sua posição histórica de liderança cultural.

Apesar do progresso do livro no Brasil, continuou (ou acentuou-se) o contraste entre os grandes mercados livreiros e os demais estados. Assim, em 1943, a cidade de São Paulo possui 102 pontos de venda de livros (...) Em todo o estado este número ascendia a 354. O segundo estado em número de locais de venda de livros era Minas Gerais, com 107, dos quais 22 em Belo Horizonte, e o terceiro o Rio de Janeiro, capital cultural do país, que contava com 82 locais de vendas de livros. Seguia-se o Rio Grande do Sul, com 70 (...) Os demais estados apresentavam números bem pobres. Ao todo, havia 890 locais de venda de livros no Brasil, dos quais 613 estavam nos quatro principais estados, o equivalente a quase 70% do total (MACHADO, 2003, p. 45 apud Vargas, Marina p. 28)

Durante a Segunda Guerra Mundial, o hábito de leitura aumenta, estimulando a expansão do mercado editorial e o surgimento de importantes editoras.

Apesar disso, o contraste regional persiste: em 1943, São Paulo tinha 354 pontos de venda, Minas Gerais 107, Rio de Janeiro 82, Rio Grande do Sul 70, enquanto os demais estados apresentavam números baixos. Ao todo, havia 890 pontos de venda no Brasil, sendo 613 nos quatro estados principais, quase 70% do total. Nos anos 1950, a produção editorial estabiliza-se em torno de 20 milhões de exemplares por ano, com crescimento de 21,9% em títulos entre 1952 e 1962, e os anos 1960 marcam a explosão do mercado editorial e início da consolidação das grandes cadeias de livrarias. (MACHADO, 2003, p. 45 apud Vargas, Marina p. 28).

Na década de 1970, o mercado se fortalece com crescimento das editoras e expansão das livrarias, mas persistem desigualdades regionais: dos 1.493 pontos de venda no país, poucos estavam fora das capitais. Em 1972, o SNEL aponta cerca de 600 livrarias e 1.200 outros estabelecimentos que vendiam livros; em 1981, esse número cai para 1.147, refletindo retração (apud HALLEWELL, 2005, p. 612 apud Vargas, Marina p 29). Nos anos 1990, surgem as megalivrarias, pressionando o comércio menor e levando à diversificação de produtos pelas livrarias (MACHADO, 2003, p. 54 apud Vargas, Marina p. 29).

Em 2001, havia 2.008 livrarias no país, uma para cada 84,4 mil habitantes; comparativamente, em 1872, o Rio de Janeiro tinha 35 livrarias para 274 mil

habitantes, ou seja, uma livraria para cada 7.830 pessoas (MACHADO, 2003, *passim apud Vargas, Marina p. 30*).

### **3.4 O fim do Império**

No final do Império, a atividade editorial brasileira é monopolizada pelo Rio de Janeiro, onde as editoras Laemmert e Garnier “publicam os títulos mais importantes de literatura brasileira e são também as pioneiras na produção de livros escolares”. Entre as várias tipografias francesas da cidade, “a mais importante dessas firmas é, certamente, a de Baptiste Louis Garnier, que funciona no Brasil de 1844 a 1934”. Garnier foi o primeiro editor a diferenciar a impressão da edição e a formar “o primeiro corpo de profissionais da edição brasileiro, com empregados fixos cuidando da revisão dos livros”. Além disso, foi “o primeiro editor a tentar atender às necessidades de livros escolares brasileiros e assumir um risco comercial por sua própria iniciativa”.

Segundo Lindoso (2005, p. 61 *apud Vargas, Marina p. 30*), “para uma população total de cerca de 20 milhões de habitantes em 1907, o Brasil tinha 638.378 alunos matriculados no ‘primário’, 20 mil estudantes no secundário e 5.792 alunos em cursos superiores”. Os direitos de 20% pagos a J. C. Fernandes Pinheiro indicam que já naqueles tempos o livro didático é muito mais rentável do que o de literatura. A maioria dos livros não tenha mais de 300 compradores por ano [...] e mesmo os livros de boa vendagem raramente superam 600 ou 800 exemplares anuais Hallewell (2005, p. 216-217 *apud Vargas, Marina p. 31*), o que mostra as lentas vendas e o alto custo de produção.

Na década de 1890, o país vive um período de agitação política e de declínio editorial que dura até o fim do século XIX. As mortes de Garnier e dos irmãos Laemmert agravam a crise, mas a verdadeira causa é o estado político conturbado que se segue ao fim do Império, em 1889. A República representa a vitória do exército e dos fazendeiros de café, que consideram a riqueza muito mais importante do que o berço, a educação ou a cultura. No final da década, com a estabilidade

política, os investimentos estrangeiros e o desenvolvimento econômico são retomados.

Desde a Constituição de 1823, a educação primária gratuita e universal é apenas um conceito abstrato, mas nos últimos vinte anos do Império há avanços: “o número de escolas aumentando de 3.561 para 7.500 e o aumento de 1,2% para 2,1% na proporção de escolares comparada à população” (HALLEWELL, 2005, p. 280 apud Vargas, Marina p. 32). A “revolução na educação brasileira começa mais ou menos no último ano do Império”, com a prosperidade cafeeira e a implantação da República, que “substitui-se a herança educacional elitista do Brasil por um sistema moldado na escola pública”.

Lindoso (2005, p. 64 apud Vargas, Marina p. 32) afirma que “o problema da publicação de livros não se resolve com sua impressão, seja em que quantidade for, mas com a criação de um mercado para os livros. O desenvolvimento do sistema escolar foi criando esse mercado de massas”. Assim, o crescimento das escolas e do número de estudantes fortalece a indústria editorial, consolidando o livro didático como o setor mais rentável da edição brasileira.

## 4 - A Indústria do livro no século XX em São Paulo

Na virada do século, o Brasil contava com aproximadamente 14,3 milhões de habitantes. Apenas 65% da população residia em cidades com mais de 50 mil habitantes, sendo o Rio de Janeiro a maior delas, capital do antigo Império e da recém-proclamada República. Conforme observam Earp e Kornis (apud Época, 2004 apud Vargas, Marina p. 33), “o mercado editorial brasileiro é um Mercedes circulando com rodinhas de rolimã”, ou seja, possui um grande potencial, mas é explorado de forma limitada e incompleta. A partir da análise das estatísticas divulgadas nos relatórios anuais da CBL e do SNEL, em comparação com outras fontes de dados, conclui-se que o mercado editorial brasileiro não corresponde à dimensão nem à relevância do país. Apesar de seu notável crescimento ao longo do tempo, especialmente no século XX, quando se consolida como uma das maiores e mais modernas indústrias editoriais do mundo, o setor ainda enfrenta a ausência de iniciativas voltadas à solução de problemas estruturais básicos.

Nas duas primeiras décadas do século XX, a atividade editorial brasileira é praticamente monopolizada pelo Rio de Janeiro, enquanto o crescimento econômico de São Paulo só se consolida a partir das últimas décadas do século XIX. Em 1828, com a fundação da Faculdade de Direito, a então pequena cidade de São Paulo passa a abrigar estudantes, o que impulsiona a abertura de livrarias e gráficas. Em 1855, já contava com 600 estudantes, três livrarias e três gráficas (HALLEWELL, 2005, p. 299- 300 apud Vargas, marina p. 33).

O verdadeiro crescimento de São Paulo tem início em 1890, impulsionado pela imigração europeia e pela chegada de pessoas fugindo da seca no Nordeste. O aumento populacional e os lucros da cafeicultura fomentam o desenvolvimento de indústrias manufatureiras. Com os novos impostos de importação criados em 1887 e 1896, a indústria de papel se expande, embora o papel para livros, isento de impostos, continue sendo importado, levando as fábricas locais a priorizar produtos

como embrulhos e embalagens (HALLEWELL, 2005, p. 299-301 apud Vargas, Marina p. 34 apud Vargas, Marina p.34). A Melhoramentos torna-se pioneira ao começar a produzir papel para livros em 1920.

Na década de 1890, o interesse pela produção de livros ainda é pequeno em São Paulo, que possui apenas oito livrarias, metade das existentes no Rio em 1820. A comunicação facilitada com o Rio e a Europa torna desnecessária a impressão local até mesmo para obras da Faculdade de Direito (HALLEWELL, 2005, p. 299-301 apud Vargas, Marina p. 34).

A Primeira Guerra Mundial, entretanto, estimula o crescimento da indústria nacional e fortalece o setor editorial. Conforme Hallewell (2005, p. 311 apud Vargas, Marina p. 34), “com as dificuldades de importação, decorrentes do aprofundamento dos conflitos da Primeira Guerra Mundial, as indústrias locais se fortaleceram, levando São Paulo, entre 1914 e 1920, ao extraordinário crescimento de 25% ao ano.” Segundo Paixão (1998, p. 46), em 1920 a cidade já contava com cerca de vinte editoras, produzindo duzentos títulos anuais e 1,9 milhão de exemplares.

Durante a década de 1930, a necessidade de reduzir importações expande o parque industrial paulista, e, nos anos 1940, São Paulo se torna o maior centro industrial da América Latina, com 368 gráficas, 33 oficinas litográficas e 26 de estereotipia, empregando cerca de 15 mil trabalhadores. A cidade produz 70% do material de leitura impresso no país, embora apenas metade seja editada localmente (CAMARGO, 2003, p. 74 apud Vargas, Marina p 35).

A partir de 1932, o Rio de Janeiro retoma sua posição como centro cultural e intelectual, concentrando as editoras mais inovadoras e as de maior relevância literária. São Paulo, por sua vez, mantém o foco nos livros didáticos e na literatura infantil — uma divisão entre Rio e São Paulo que, embora ainda exista, é menos marcante atualmente. Assim, as regiões Sul e Sudeste consolidam-se como polos da produção gráfica nacional.

#### **4.1 O papel**

No início do século XX, o imposto de importação sobre o papel era superior ao imposto sobre livros, mas era comum driblar essa barreira importando o material como “papel de imprensa”, sujeito a uma taxa menor. Em 1926, após a falência de uma grande empresa do setor, o Congresso alterou a legislação, restringindo o uso do papel de imprensa à impressão de jornais e elevando o imposto para o papel destinado a livros. Segundo Hallewell (2005, p. 203, 351 apud Vargas, Marina p. 37), essa medida acabou prejudicando as gráficas e editoras brasileiras, sem trazer benefícios reais aos fabricantes de papel.

Certamente, não houve decréscimo no consumo de papel estrangeiro (37.078 toneladas em 1922, 39.516 em 1923, 40.619 em 1924, 49.914 em 1925, 38.165 em 1926, 39.096 em 1927, 36.539 em 1928, 41.909 em 1929). As importações de livros, que teriam incluído edições brasileiras impressas no exterior com papel estrangeiro, registraram uma notável alta: sucessivamente 624.577, 607.864, 672.322 e 749.269 toneladas nos quatro anos 38 anteriores à nova lei, e aumentando, nos quatro anos seguintes, para 912.391, 779.302, 995.380 e 852.922 toneladas. A produção brasileira de papel, por outro lado, apresentou ligeira queda. Foram 59.600 toneladas em 1925. Em 1926, esse total diminuiu para 56.000 e, em 1930, para 53.200. Pouca quantidade desse papel era, porém, de boa qualidade e para impressão. Na verdade, a indústria de papel do Brasil não estava equipada para atender às necessidades da indústria editorial, e nem tinha real interesse nisso (HALLEWELL, 2005, p. 351-352 apud Vargas, Marina p. 38).

Apesar da nova lei, o consumo de papel estrangeiro continuou alto, e as importações de livros aumentaram significativamente, enquanto a produção nacional de papel apresentou queda entre 1925 e 1930. Conforme Hallewell (2005, p. 351-352 apud Vargas, Marina p. 38), a indústria brasileira não tinha estrutura adequada nem interesse em atender às necessidades do setor editorial, além de depender fortemente da celulose importada — situação que persistiu mesmo em 1955. O papel nacional, além de mais caro, era de qualidade inferior. Nas primeiras décadas do século, custava cerca de 2\$000 o quilo, contra 1\$300 do importado, diferença que impactava diretamente os lucros das editoras. Em 1943, a diferença chegou a 100%, com o papel brasileiro custando o dobro do estrangeiro, ainda que representasse 20% do custo industrial do livro (HALLEWELL, 2005, p. 353-354 apud Vargas, Marina p. 38). Entre 1968 e 1973, o país viveu um período de

expansão econômica e estabilidade, mas a crise do petróleo de 1973 agravou a situação. O preço do papel subiu 125% em poucos meses, e, conforme Hallewell (2005, p. 76-77 apud Vargas, Marina p. 39 ), enquanto os livros didáticos mantiveram as vendas, as editoras voltadas ao público geral foram duramente afetadas, já que a classe média reduziu gastos com bens culturais, como os livros.

## **4.2 As primeiras décadas do século e a política Kubitscheck**

Na década de 1930, o setor livreiro brasileiro passa por grande expansão, com os livros nacionais podendo custar menos do que os importados. Segundo o Anuário Estatístico do Brasil (apud HALLEWELL, 2005, p. 493 apud Vargas, Marina p. 39), o mercado editorial cresceu 46,6% entre 1936 e 1944 e 31% entre 1944 e 1948. Embora esses números possam conter inexatidões — já que algumas gráficas eram registradas como “editoras” —, o volume de títulos publicados aumentou cerca de 300%, passando de mil livros e folhetos em 1938 para quase 4 mil em 1950. Entre 1929 e 1950, a produção total de livros e folhetos passou de 4.496.123 para 19.583.000 livros e 8.433.000 folhetos, indicando crescimento constante (HALLEWELL, 2005, p. 493 apud Vargas, Marina p.39).

No entanto, o crescimento rápido não se manteve por muito tempo. No início dos anos 1950, os empresários do setor já previam nova crise, pois o mercado estava quase estagnado em torno de 20 milhões de exemplares por ano, e a competição aumentava, reduzindo a tiragem média das edições. Em 1948, livros que anteriormente atingiam 6 mil exemplares passaram a ser produzidos em apenas 4 mil, afetando as margens de lucro (HALLEWELL, 2005, p. 519 apud Vargas, Marina p. 40).

O aumento dos custos também pressionou o setor. Em 1945, o preço interno dos livros subiu 80% em relação aos importados e os custos gráficos aumentaram 120% comparados a 1939. O papel nacional custava Cr\$ 7,50 o quilo, contra Cr\$ 4,00 em 1939, e a taxa de câmbio impedia a competição com os livros estrangeiros. Em 1947, cerca de 1/5 da demanda brasileira por livros era atendida por

importações, sendo metade proveniente dos Estados Unidos e Argentina (HALLEWELL, 2005, p. 520-521 apud Vargas, Marina p. 40).

O crescimento do mercado de livros não-didáticos no Brasil só se retoma efetivamente a partir do governo de Juscelino Kubitschek, em 1956, com medidas que reduzem os custos de papel e impressão e garantem à indústria editorial acesso a financiamento semelhante ao de outros setores industriais. Uma dessas medidas é a concessão de licença de importação para o setor gráfico, permitindo a renovação das máquinas obsoletas e ampliando a atuação das gráficas, que crescem 143,3% entre 1950 e 1960, apesar de grande parte do crescimento se destinar à produção de jornais (HALLEWELL, 2005, p. 546 apud Vargas, Marina p. 41).

O governo também favorece o setor tributariamente, isentando quase todos os impostos sobre livrarias e papel, reduzindo tarifas postais e substituindo medidas protecionistas por subsídios ao papel nacional. Essas políticas elevam a produção a 66 milhões de exemplares, e em 1963 o Brasil publica 5.133 títulos, superando outros países latino-americanos, embora as editoras representem apenas 1% do capital investido em atividades não-agrícolas (PAIXÃO, 1998, p. 109 apud Vargas, Marina p. 41).

Entre 1955 e 1962, a produção de livros praticamente triplica, mas o número de novas editoras permanece pequeno devido à inflação crescente, que eleva em 1958 os custos de impressão em 30% (HALLEWELL, 2005, p. 546 apud Vargas, Marina p. 41). A inflação fortalece a concentração do mercado no eixo Rio–São Paulo, restringindo distribuição e vendas em outras regiões do país, já que edições maiores se tornam arriscadas financeiramente diante de custos e taxas de juros elevados (HALLEWELL, 2005, p. 547 apud Vargas, Marina p. 42).

Entre 1961 e 1966, o aumento drástico do preço do papel torna insustentável a publicação de livros sem garantia de venda rápida, elevando a parcela de custos de produção com papel de 10% em 1950 para 75% em 1961 (HALLEWELL, 2005, p. 549 apud Vargas, Marina p. 42). Frente a essa situação, Jânio Quadros cria um grupo de estudos sobre o comércio livreiro, que aponta que o problema central continua sendo o mercado reduzido, devido à baixa capacidade de compra e à

distribuição deficiente, além da falta de equipamentos gráficos modernos e de apoio financeiro governamental.

Após o golpe militar, medidas deflacionárias rigorosas foram o principal meio de restaurar a economia, mas provocaram longa recessão que afetou severamente o setor livreiro, com aumento de 50% nos custos gráficos entre novembro de 1965 e junho de 1966. Nos seis primeiros anos após o golpe, os benefícios das políticas para o setor livreiro ainda foram limitados, apesar da isenção de impostos (HALLEWELL, 2005, p. 553 apud Vargas, Marina p. 43). Entre 1964 e 1973, o resultado dessas políticas foi uma notável expansão: a produção editorial saltou de 53 milhões de livros em 1964 para 189 milhões em 1967, caiu para 68 milhões em 1969 e recuperou-se para 136 milhões em 1972 e 187 milhões em 1978. Contudo, há disparidades nos dados, já que levantamentos das próprias editoras (SNEL) indicam números diferentes de títulos publicados, com 8.386 títulos em 1965 e 12.355 em 1966, superando as estimativas oficiais, enquanto nos anos 1970 a concordância entre SNEL e SEEC melhora, mas a diferença em número de exemplares permanece (HALLEWELL, 2005, p. 573 apud Vargas, Marina p. 43).

Entre 1969 e 1973, a produção anual de livros triplicou, e o número de títulos publicados aumentou de 3.882 em 1964 para 7.035 em 1973. Esse período também marcou inovação gráfica e editorial, com listas de mais vendidos e multiplicação de resenhas em jornais, revistas e publicações especializadas (MACHADO, 2003, *passim* apud Vargas, Marina p. 44).

O eixo Rio–São Paulo concentra a maior parte da produção e do mercado editorial brasileiro. Em 1957, essas cidades respondiam por 59,6% dos títulos e 82% do valor produzido; em 1973, esses números aumentaram para 96,6% dos títulos e 97,9% dos exemplares. Até os anos 1970, 75% das vendas em livrarias ocorriam nessas metrópoles, que ainda respondem por mais da metade do consumo, enquanto a região Centro-Sul compra cerca de 80% das publicações não-didáticas (HALLEWELL, 2005, p. 610 apud Vargas, Marina p. 44).

Essa concentração é reforçada pela dificuldade de distribuição pelo extenso território nacional. Um levantamento do IBGE indica que, em 1972, 56,1% dos 3.012 varejistas de livros estavam no Rio e em São Paulo. Apenas um quarto dos municípios possuía algum ponto de venda de livros, com predominância na região

Centro-Sul, especialmente nos estados de Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, São Paulo, Santa Catarina e Rio de Janeiro, que concentram a maior parte dos pontos de venda fora das capitais (HALLEWELL, 2005, p. 611 apud Vargas, Marina p. 44).

### **4.3 O fim do século XX e as crises**

Durante a década de 1980, a indústria editorial brasileira enfrenta fortes dificuldades decorrentes da inflação e do aumento significativo dos custos de produção. Os consumidores de livros concentram-se majoritariamente na classe média, cuja renda é proporcionalmente mais afetada durante crises econômicas, tornando o impacto sobre o setor ainda mais severo (HALLEWELL, 2005, p. 730 apud Vargas, Marina p. 45). Entre 1980 e 1981, os custos de filmes aumentam, em 1983 o preço da tinta sobe, e, até março de 1984, os preços das chapas litográficas crescem, enquanto a inflação oficial é de 230%, refletindo um cenário de constante reajuste de preços de capa. Apesar desses desafios, a crise obriga o setor a melhorar seu desempenho e buscar eficiência.

Um estudo do ano até março de 1984 constata aumentos de 1.100% no preço das chapas litográficas, 900% nos filmes, 500% na tinta, 400% no papel, 230% na “inflação oficial”, 200% nos preços de capa, 170% no valor monetário do faturamento de livros, 160% nos salários dos impressores e apenas 82% nos salários dos profissionais em geral, ou seja, da maioria dos consumidores de livros. Nessa época de alta inflação era preciso remarcar constantemente o preço de capa. a HALLEWELL (2005, p. 730 apud Vargas, Marina p. 45)

A partir de 1984, observa-se uma recuperação gradual: o mercado de São Paulo se mantém estável, o carioca apresenta crescimento moderado, e a região nordestina, mais pobre, mostra um aumento notável no consumo de livros. Parte desse crescimento se explica pelo fato de que, em tempos de crise, as pessoas procuram nos livros alternativas de lazer ou formas de busca por conhecimento e desenvolvimento pessoal. A introdução do Plano Cruzado, em fevereiro de 1986, fortalece temporariamente o poder de compra, aumentando a demanda por livros, mas seu colapso em 1987 provoca novo declínio nas vendas, enquanto os custos

de produção continuam subindo (HALLEWELL, 2005, p. 736 apud Vargas, Marina p. 46 ).

No início dos anos 1990, durante o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), o setor editorial sofre intensamente com o fim de subsídios à cultura nacional, bloqueio de contas bancárias e crise no fornecimento de papel. Como resultado, o número de livros editados cai, mas ainda assim há crescimento posterior, com a produção alcançando 289 milhões de exemplares em 1992-1993 (HALLEWELL, 2005, p. 739 apud Vargas, Marina p. 47).

320 milhões de exemplares vendidos em 1988, 280 milhões em 1989, apenas 212.206.449 (dos 239.292.000 produzidos) em 1990, uma melhoria em 1991, chegando a uma venda de 289.957.634 (dos 303.492.000 produzidos) caindo de novo, em 1993, para apenas 159.678.277 (dos 189.892.218 produzidos). Segue-se uma lenta recuperação, subindo para 277.619.986 (dos 222.622.318 produzidos) em 1993 e 267.004.691 (ainda superior aos 245.986.312 produzidos) em 1994 (HALLEWELL, 2005, p. 739 apud Vargas, Marina p. 47).

A estabilização monetária proporcionada pelo Plano Real, em 1994, permite reduzir em cerca de 30% os preços de capa e melhorar a previsibilidade das transações comerciais, garantindo crescimento sustentado da produção e vendas de livros, que atingem 387 milhões em 1996 e 410 milhões vendidos em 1998, junto ao aumento contínuo do número de títulos editados (HALLEWELL, 2005, p. 747 apud Vargas, Marina p. 48).

Apesar desse crescimento, o setor permanece concentrado no eixo Rio-São Paulo e em poucas editoras. No segmento de obras gerais, dez empresas representam 70% da receita, e no setor de livros didáticos, três editoras respondem por mais de 70% do mercado (GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000, p. 13 apud Vargas, Marina p. 49). Entre 1990 e 1999, o Brasil publica 378.900 títulos, totalizando 2,9 bilhões de exemplares, com aumento de 92,4% e 23,4% em relação à década anterior, embora a tiragem média por título diminua (CBL, 2000). O setor editorial brasileiro, apesar de ser o maior da América Latina e o oitavo em volume no mundo, ainda enfrenta dificuldades históricas: baixa circulação per capita (menos de dois

exemplares por habitante por ano), problemas de distribuição em um país continental e falta de políticas públicas efetivas de incentivo à leitura (EARP; KORNIS, 2005, *passim apud* Vargas, Marina p. 48).

Assim, ao final do século XX, o setor apresenta crescimento quantitativo e qualitativo em relação a 1900, mas continua lidando com problemas estruturais históricos, como concentração espacial, dependência de poucos consumidores e editoras e desafios logísticos e financeiros que limitam a plena expansão do mercado editorial brasileiro.

#### **4.4 A introdução e avanço da era digital**

A transformação digital, estudada na literatura científica, apresenta múltiplas definições, mas há consenso de que se trata de um fenômeno voltado à utilização de tecnologias emergentes para criar condições estruturais que favoreçam a identificação e o aproveitamento de novas oportunidades de negócio, bem como o aprimoramento das já existentes (Kenney, Rouvinen & Zysman, 2015; Tagliani, 2016; Microware, 2023 *apud* ).

Os principais recursos tecnológicos associados a esse processo são conhecidos como computação em nuvem, o Big Data, a internet das coisas e as mídias sociais, que funcionam como ferramentas essenciais para melhorar a modernização e a competitividade das organizações (Kenney et al., 2015; Tagliani, 2016).

Segundo Rogers (2017), a transformação digital gera mudanças profundas em todas as partes da sociedade, redefinindo a forma como as empresas inovam. Esse processo envolve a transformação da experiência do cliente, dos processos organizacionais e dos modelos de negócios, promovendo uma reconfiguração completa das estruturas empresariais (Microware, 2023).

Com a popularização das novas tecnologias de comunicação e informação tanto para o trabalho como para o entretenimento, as faixas etárias intermediárias se interessam cada vez menos pelo universo de livros impressos. No ‘Retratos da Leitura no Brasil’ é observado como os brasileiros, em comparação com a última pesquisa, utilizam mais as redes sociais, assistem a mais filmes, passam horas

utilizando internet, e ao mesmo tempo argumentam não possuir tempo livre para realizar a leitura de um livro. No Brasil, 73% da leitura digital é feita pelo celular, que está amplamente integrado na vida dos brasileiros. A leitura feita por tablets e leitores digitais que são comprados exclusivamente para a leitura, ainda é incomum, apontando para um crescimento com a popularização desses equipamentos (INSTITUTO PRÓ-LIVRO; ITAÚ CULTURAL, 2020 apud Souza, William E.R. de p. 14).

Para Thompson (2021 apud Souza, William E.R. de p. 15), o livro digital é apenas uma das conquistas de uma revolução em todo o universo do livro. Com a internet e a informatização dos processos, a relação entre o autor e o leitor deixou de depender de ambientes físicos. Se o livro pode ser adquirido pela internet, não há mais a obrigatoriedade de frequentar uma livraria ou uma biblioteca. Com a possibilidade de autopublicação online, quando o autor escreve um texto e disponibiliza em plataformas, ele não depende de uma editora. O longo processo de análise de originais, seleção, edição, revisão, impressão, distribuição e venda deixa de ser o único caminho para um autor publicar seu trabalho. Antes da internet, o autor também podia se autopublicar, mas dependia de uma editora/gráfica, precisava investir em altos valores para arcar com os custos da impressão e não tinha visibilidade se não pudesse vender seus livros nas livrarias e fazer parte do acervo das bibliotecas.

Em contrapartida, por meio de plataformas, o autor publica sem precisar gastar nenhuma quantia, pode receber até 70% de royalties (pagamentos feitos por um direito de uso de bens) sobre as vendas e está a um clique de milhões de leitores ao redor do mundo. Um novo mercado surgiu nesse contexto, com empresas que oferecem serviços de edição, marketing, revisão, entre outros, ao mesmo tempo em que os antigos intermediários precisam se adaptar para não serem extintos.

Com a ascensão da internet nos anos 1990 e a fusão das tecnologias da informação e da comunicação, o acesso crescente a computadores pessoais e dispositivos móveis com internet rápida transformou não apenas cadeias de suprimentos e processos de produção, mas também a forma como os leitores adquirem e se relacionam com os livros e seus autores. O livro impresso e a indústria que o sustentou por cerca de quinhentos anos funcionavam como um canal de comunicação entre escritores e leitores, mediado por editoras, gráficas e livrarias. A revolução digital, porém, criou canais diretos entre criadores e

consumidores, tornando possível a exclusão de intermediários tradicionais do processo editorial (THOMPSON, 2021, p. 26 apud Souza, William E.R de p. 15).

O lançamento do leitor digital da Amazon em 2007, o Kindle, em um momento no qual os livros digitais correspondiam a cerca de 1% das vendas de livros nos Estados Unidos, fortaleceu esse mercado a ponto de, entre 2012 e 2015, mais de 20% dos livros de interesse geral vendidos nos Estados Unidos já estarem nesse formato. Após o êxtase inicial, essa fatia se estabilizou em 15% em 2018. Outros países sentiram menos essa transformação, seja por questões culturais como econômicas (um leitor digital é um equipamento caro para a maioria da população mundial). No início de junho de 2022 no Brasil, o modelo mais barato do Kindle custava R\$ 449. O aplicativo pode ser instalado gratuitamente em smartphones e computadores, mas não causa o mesmo estímulo para a aquisição e leitura de livros digitais. Em 2016, os livros digitais correspondiam a cerca de apenas 3% da receita das editoras brasileiras, similar à França com 3,1% (THOMPSON, 2021 apud Souza, William E.R. de p. 16).

Com base no relatório “Conteúdo Digital – Ano Base 2024” da Nielsen BookData, é possível observar que o setor editorial brasileiro passa por uma consolidação e crescimento expressivo no mercado digital, impulsionado principalmente pelas plataformas de bibliotecas virtuais e pelo aumento da oferta de audiolivros e e-books.

Em 2024, o faturamento das editoras com conteúdo digital apresentou um crescimento nominal de 21,6%, e, quando ajustado à inflação, o aumento real foi de 16%. Esse avanço foi sustentado, sobretudo, pelo desempenho das bibliotecas virtuais, que tiveram alta de 47,6% e passaram a representar 44% do faturamento total das editoras no segmento digital.

O acervo digital brasileiro atingiu 135 mil títulos, sendo 91% e-books e 9% audiolivros. Em 2024, foram lançados 15 mil novos títulos, dos quais 32% são de ficção, 30% de não ficção, 31% de CTP (científicos, técnicos e profissionais) e 7% didáticos. A produção de audiolivros cresceu 4 pontos percentuais em relação a 2023, com destaque para a categoria de ficção, que respondeu por 53% desse crescimento.

Nas vendas por unidade, foram comercializados 12,2 milhões de exemplares digitais, sendo 94% e-books e 6% audiolivros. O faturamento com esse formato chegou a R\$ 171 milhões, representando um aumento médio de 3,9% em termos reais. Já no modelo de assinaturas, as receitas cresceram ainda mais: 64% em relação a 2023, alcançando R\$ 241,9 milhões. Pela primeira vez, o gênero ficção liderou o faturamento nesse formato, com 54% de participação, superando as demais categorias.

Somando todos os modelos de comercialização, o faturamento total do conteúdo digital chegou a R\$ 412,5 milhões em 2024, consolidando um crescimento de 21,6% frente a 2023. Apesar do domínio do livro impresso, que ainda representa 91% do faturamento total do mercado editorial, o digital vem ganhando espaço: a participação cresceu de 8% para 9% no período.

Em 2020, o mercado editorial brasileiro enfrentou mais um ano de retração, agravado pelos impactos da pandemia de Covid-19. O fechamento de livrarias e a queda nas vendas resultaram em uma redução de 15,7% no número de unidades vendidas e de 18,3% no faturamento em relação a 2019 (ANL, 2020 apud Golçalves, E.A.; Silva, A.A da; Caldeira, A. p. 3 ).

Por outro lado, o cenário dos livros digitais apresentou um comportamento oposto, com expressivo crescimento nas vendas durante o período pandêmico (Vitorio, 2020 apud Golçalves, E.A.; Silva, A.A da; Caldeira, A. p 3). A expansão dos e-books se consolidou com base em projeções da BusinessWire, que estimam um aumento de 28% nas receitas globais do segmento até 2026, passando de US\$ 18,1 bilhões em 2020 para US\$ 23,1 bilhões, o que representa um crescimento médio anual de 5%. No Brasil, o cenário segue a mesma tendência: de acordo com pesquisa da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e do Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), o mercado nacional registrou crescimento de 83% entre 2019 e 2020, com o número de e-books vendidos saltando de 4,6 milhões para 8,4 milhões. Além disso, houve um aumento de 16% nos lançamentos e a participação dos livros digitais no faturamento total das editoras passou de 4% para 6% (IstoÉ Dinheiro, 2022 apud Golçalves, E.A.; Silva, A.A da; Caldeira, A. p 3).

A análise mostra que o mercado editorial brasileiro está cada vez mais integrado ao ambiente digital, com uma diversificação significativa de formatos e canais de

acesso. O avanço das plataformas educacionais, o fortalecimento das assinaturas digitais e o crescimento do audiobook indicam um processo de transformação estrutural do setor, em que o consumo de conteúdo passa a ocorrer de forma mais personalizada, acessível e tecnológica.

#### **4.6 Vantagens e desvantagens do formato digital**

As transformações trazidas pela expansão das publicações eletrônicas geram tanto vantagens quanto desvantagens para autores, editores e leitores.

Entre as vantagens, destaca-se a rapidez na produção e distribuição, já que o formato digital elimina várias etapas do processo tradicional do livro impresso, a comunicação entre autor e editora, o envio de arquivos e até a impressão passam a ser feitos eletronicamente. Além disso, o impacto ambiental é menor, pois o livro digital dispensa papel, tinta, embalagens e armazenamento físico.

O formato também estimula o interesse infantil pela leitura, graças a recursos multimídia como sons, animações e interatividade. A globalização é outro ponto positivo, permitindo que autores alcancem leitores em qualquer parte do mundo. Há ainda vantagens econômicas: para os autores, há maior alcance e disseminação de suas obras; para as editoras, elimina-se o custo com estoque e o risco de encalhe.

Em termos de acessibilidade, o livro digital pode ser adquirido e lido instantaneamente de qualquer lugar, e seu custo final tende a ser menor, já que diversas etapas de produção são suprimidas. Outras vantagens incluem o uso de recursos multimídia, a possibilidade de navegação por links, a rápida disseminação da informação e a colaboração na conservação dos acervos físicos, uma vez que o acesso digital reduz o manuseio das cópias impressas.

Por outro lado, existem várias desvantagens. As barreiras socioculturais são significativas, pois muitos leitores resistem à leitura em telas, que causa mais cansaço visual e exige mais tempo. As barreiras econômicas também são

relevantes, já que os dispositivos de leitura e armazenamento são caros, e imprimir o conteúdo digital gera custos adicionais.

Do ponto de vista técnico, persistem barreiras tecnológicas, como conexões lentas e limitações na qualidade de som e imagem. Outro problema é o aumento das cópias ilegais, que dificultam o controle de direitos autorais e estimulam a pirataria. Soma-se a isso a exclusão digital, já que o acesso a equipamentos e internet ainda é restrito em diversas regiões do mundo.

Há também uma perda simbólica e cultural: o livro impresso é visto como um objeto artístico e de expressão cultural, e sua substituição total por meios digitais poderia empobrecer essa dimensão. A digitalização completa dos acervos existentes seria um processo demorado e custoso, e os livros digitais ainda dependem de energia elétrica e equipamentos específicos, o que os torna vulneráveis a limitações técnicas.

Assim, embora os livros digitais representem uma revolução na difusão do conhecimento e na democratização do acesso à leitura, eles ainda enfrentam desafios econômicos, culturais e tecnológicos que dificultam uma substituição plena do formato impresso.

## 5- As tecnologias no Meio Editorial

Ao longo dos anos, muitos setores evoluíram com o avanço da tecnologia, e o mercado editorial foi um dos que mais mudou. A introdução de ferramentas digitais transformou todas as etapas do processo editorial, desde a produção até a distribuição e o consumo dos livros, influenciando diretamente as vendas e o comportamento dos leitores.

Algumas ferramentas tecnológicas trouxeram grandes transformações para o setor, facilitando a publicação, o acesso e a divulgação das obras. Com isso, também surgiram mudanças nos hábitos de leitura, já que muitas pessoas passaram a ler em formatos digitais, como e-books e audiolivros, ou por meio de plataformas online.

Essas inovações trouxeram desafios e oportunidades para editoras, autores e leitores. Enquanto as editoras precisam se adaptar a novas formas de produção e distribuição, os autores ganharam mais liberdade para publicar suas obras de forma independente. Para os leitores, as mudanças significaram maior acesso, variedade e praticidade, transformando a forma como o livro é produzido, vendido e lido na era digital. Vamos conhecer algumas das principais tecnologias que surgiram ao longo dos anos.

### 5.1 Tecnologias de pré-produção, edição e impressão sob demanda

Nos anos 1990 e 2000, surgiram novos programas de edição e diagramação que facilitaram muito o trabalho das editoras. Esses softwares permitiam montar páginas, revisar textos e ajustar o visual das publicações de forma mais rápida e prática.

Com essas ferramentas, autores, editores e designers puderam trabalhar juntos de maneira mais eficiente, trocando arquivos e fazendo correções com mais facilidade.

Isso ajudou a reduzir o tempo e os custos de produção, além de melhorar a qualidade final dos livros, revistas e outros materiais editoriais.

Em seguida, por volta dos anos 2000, surgiu a impressão sob demanda (POD), um modelo em que os livros são impressos somente quando há um pedido de compra, evitando grandes tiragens e estoques. O funcionamento é simples: o arquivo digital do livro é enviado para a gráfica apenas após a compra, que realiza a impressão e envia diretamente ao leitor.

Esse sistema reduz custos e desperdícios, sendo uma opção mais sustentável e flexível. Além disso, permite personalização, possibilitando a criação de edições especiais ou sob medida. A impressão sob demanda também facilita a distribuição, especialmente para editoras pequenas e autores independentes, que podem vender seus livros em escala nacional ou internacional sem altos investimentos. “A impressão por demanda é um de nossos alicerces”, disse Turano, da Fora do Ar.

“Para imprimir tiragens de 3 mil exemplares, que é a média, as editoras têm de investir, chutando baixo, uns R\$ 25 mil. Não é qualquer um que dispõe desse dinheiro. O PoD abre portas para editoras pequenas, como nós, para quem seria fatal desembolsar tanto dinheiro num primeiro momento” (Oglobo, 2019)

## 5.2 A Digitalização do Livro

A digitalização do livro representa uma das maiores transformações do mercado editorial nas últimas décadas e é uma das principais tecnologias utilizadas nesse meio. Com o avanço das tecnologias digitais e da internet, surgiram novas formas de leitura, como os e-books e os audiolivros. Esses formatos surgiram como alternativas práticas e acessíveis, permitindo que o conteúdo literário seja consumido de diferentes maneiras e em diversos dispositivos.

Os e-books podem ser lidos em aparelhos específicos, como o Kindle e o Kobo, ou em aplicativos disponíveis em smartphones, tablets e computadores, como o Google Play Livros. Já os audiolivros ampliaram as possibilidades de acesso à leitura, oferecendo experiências sonoras que permitem “ler com os ouvidos”, o que

é especialmente útil para pessoas com deficiência visual ou para quem busca praticidade no dia a dia.

A leitura digital destaca-se pelo baixo custo de produção e distribuição, a portabilidade, a possibilidade de armazenamento de milhares de títulos em um único dispositivo, além de recursos interativos, como marcações, dicionários integrados e ajustes de fonte e luminosidade. Entretanto, também existem limitações, como o cansaço visual causado pela exposição prolongada às telas, a dependência de energia e dispositivos eletrônicos, e a ausência do contato físico com o livro, ainda valorizado por muitos leitores.

A digitalização dos livros também trouxe melhorias importantes em acessibilidade e inclusão. Com os formatos digitais e os audiolivros, mais pessoas podem ter acesso à leitura, mesmo aquelas que antes encontravam dificuldades por questões físicas ou financeiras. O gerente-geral de livros da Amazon do Brasil, Ricardo Perez, reforça esta ideia em uma entrevista ao Estadão: “Não é uma questão de um formato contra o outro, mas sim de complementação em nome da democratização da leitura e possibilidades que cada tecnologia oferece” (NODARI, PAVANI, CASAGRANDE, p.05). Dessa forma, a passagem do livro impresso para o digital não só modernizou o mercado editorial, mas também ajudou a tornar o conhecimento mais acessível e a estimular o hábito da leitura em diferentes grupos da sociedade.

### **5.3 Inteligência Artificial e Algoritmos no Mercado Editorial**

Outra ferramenta recente é a inteligência artificial (IA) que vem se tornando cada vez mais presente no mercado editorial, oferecendo ferramentas que tornam o processo de produção de livros mais rápido e eficiente. Ela pode ser usada para revisão de textos, tradução automática e até geração de conteúdo, ajudando autores e editoras a otimizar seu trabalho.

Além disso, a IA é aplicada em sistemas de recomendação, que analisam os interesses e hábitos de leitura do público para sugerir livros personalizados. Esse tipo de tecnologia também é usado em plataformas de vendas e marketing literário,

ajudando editoras a identificar tendências e alcançar leitores de forma mais eficiente.

No entanto, o uso da inteligência artificial levanta questões éticas e criativas, como a autoria de textos gerados por máquinas e o papel do trabalho humano na criação literária. Por isso, é importante que a IA seja vista como uma ferramenta de apoio, complementando, e não substituindo, a criatividade dos escritores.

## **5.4 Plataformas de Autopublicação e Redes Sociais Literárias**

Nos últimos anos, surgiram diversas plataformas de autopublicação que mudaram profundamente a forma como os livros são produzidos e divulgados. Sites e aplicativos como Wattpad, Kindle Direct Publishing (KDP) e Sweek permitem que qualquer pessoa publique suas histórias sem depender de editoras tradicionais, tornando o processo de publicação mais acessível e democrático.

Essas ferramentas trouxeram a democratização da publicação, abrindo espaço para autores independentes alcançarem leitores de diferentes lugares do mundo. Plataformas como o Wattpad ajudaram a revelar novos escritores e transformaram a relação entre autores e leitores.

As redes sociais literárias também têm papel importante nesse novo cenário. Elas permitem uma interação direta entre escritores e leitores, criando comunidades ativas em torno da leitura. No Wattpad, por exemplo, os leitores podem comentar capítulos, sugerir ideias e acompanhar o desenvolvimento das histórias, fortalecendo o vínculo entre o público e o autor.

Muitos fenômenos editoriais nasceram desse ambiente digital. Obras que começaram nessas plataformas acabaram se tornando grandes sucessos, sendo publicadas por editoras tradicionais ou adaptadas para filmes e séries. Isso mostra como o meio digital vem transformando o mercado editorial e oferecendo novas oportunidades para quem escreve e para quem lê.

## 5.5 Impacto das Mídias Digitais na Produção, Divulgação e Consumo de Livros

Recentemente mídias digitais estão transformando profundamente a forma como os livros são produzidos, divulgados e consumidos. As editoras e os autores passaram a investir em estratégias de marketing digital, utilizando redes sociais, blogs e anúncios online para alcançar novos leitores. Segundo o portal Consumidor Moderno (2024), o marketing digital se tornou essencial para o setor editorial, pois amplia a visibilidade das obras e influencia diretamente as vendas.

Com isso, o papel dos influenciadores literários e dos booktubers tem ganhado destaque. Criadores de conteúdo em plataformas como YouTube, Instagram e TikTok divulgam livros por meio de resenhas, vídeos e recomendações, ajudando a promover autores e editoras, especialmente os independentes. Essas ações têm impacto direto no comportamento de compra dos leitores, tornando a divulgação literária mais interativa e acessível.

As tecnologias mudaram o mercado editorial, transformando a forma de produzir, divulgar e ler livros. Ferramentas digitais, plataformas de autopublicação e a inteligência artificial tornaram o processo mais rápido e acessível, criando novas oportunidades para autores e leitores.

O futuro do setor deve ser cada vez mais digital, com o crescimento de audiolivros, recomendações personalizadas e experiências interativas. Ainda assim, o livro impresso continua importante, oferecendo uma experiência única aos leitores.

O desafio do mercado é unir o tradicional e o digital, aproveitando o melhor de cada formato para ampliar o acesso à leitura e ao conhecimento de forma inclusiva.

## 6 – A influência da tecnologia nas vendas do mercado editorial

Nas últimas décadas, a tecnologia se tornou um dos fatores mais determinantes para o funcionamento do mercado editorial. As formas de produzir, distribuir e vender livros foram transformadas pela digitalização e pela internet. Dentro do objetivo geral deste trabalho- compreender as transformações do mercado editorial brasileiro-, este capítulo foca especificamente nas vendas, que são uma das áreas mais impactadas pela revolução tecnológica.

Antes da popularização da internet, o processo de venda de livros era essencialmente presencial. Livrarias físicas, bancas e sebos eram os principais pontos de acesso, e o contato direto entre livreiro e leitor era parte importante da experiência. A decisão de compra se baseava em indicações pessoais, vitrines e lançamentos presenciais.

Com a transformação digital, esse cenário mudou profundamente. O comércio eletrônico, os e-books, as redes sociais e os sistemas automatizados criaram novas formas de compra e consumo. Assim, mostrando que a tecnologia modificou completamente o modo de comercializar livros, hoje o leitor tem mais opções e informações antes de decidir o que comprar, onde comprar e até em qual formato ler.

### 6.1 Mudanças no comportamento do leitor

Atualmente, antes de comprar um livro, muitas pessoas pesquisam preços na internet para encontrar a melhor oferta. Esse fato fica bem claro em uma pesquisa da CBL/Nielsen, onde indica que 55% dos consumidores preferem comprar livros em lojas online, atraídos por ofertas e comodidade.

Além disso, é cada vez mais comum que os leitores procurem resenhas e avaliações em sites, blogs e redes sociais antes de comprar um livro. Essa etapa se tornou essencial para quem busca opiniões sinceras sobre a obra e deseja saber se ela realmente vale a pena.

Uma das maiores mudanças no comportamento do leitor atual é a influência dos criadores de conteúdo literário, como os booktubers, bookstagrammers e booktokers. Esses influenciadores divulgam livros, indicam leituras e ajudam a despertar o interesse por novas histórias, especialmente entre o público jovem.

Em 2022, o impacto das redes sociais na divulgação e nas vendas ficou evidente na lista dos livros mais lidos do ano, divulgada pelo PublishNews, em parceria com

a Câmara Brasileira do Livro (CBL). Entre os destaques da categoria de ficção estavam obras que se tornaram populares no TikTok, como “É assim que acaba” (Galera Record, 2016), que ficou em 1º lugar, e sua continuação É assim que começa (Galera Record, 2022), em 4º lugar, ambas da autora Colleen Hoover. Também figuraram na lista “Os sete maridos de Evelyn Hugo”(Paralela, 2017), em 6º lugar, e A hipótese do amor (Arqueiro, 2022), em 7º lugar todos livros amplamente comentados e promovidos nas redes sociais, especialmente no Tiktok.

Esses resultados mostram como as plataformas digitais se tornaram fundamentais na descoberta de novos livros e autores. Nelas, os leitores encontram sugestões personalizadas, acompanham lançamentos e compartilham opiniões com outras pessoas que têm gostos parecidos, criando uma comunidade ativa e engajada em torno da leitura.

A jornada de compra do consumidor mudou significativamente. Antigamente, o leitor ia direto à livraria para escolher e comprar. Hoje, o processo é mais variado. Muitas vezes, a pessoa pesquisa online, vai até uma loja física para ver o livro pessoalmente e, no fim, acaba comprando pela internet, onde o preço é melhor.

## **6.2 Presencial x online: o novo dilema**

Mesmo com tantas facilidades do mundo digital, muita gente ainda prefere comprar em livrarias físicas. De acordo com a Câmara Brasileira do Livro (CBL), se o preço for igual, boa parte dos leitores ainda escolhe comprar pessoalmente, pois gosta de ver, tocar e folhear os livros antes de levar para casa.

As livrarias e o mercado editorial precisam se adaptar a esse novo comportamento. O ideal é oferecer uma experiência que une o melhor dos dois mundos: a praticidade da compra online e o encanto da livraria física.

Investir em marketing digital, promoções, eventos literários e programas de fidelidade pode ajudar a manter o interesse dos leitores e fortalecer o vínculo com eles, tanto nas lojas virtuais quanto nas presenciais.

Em resumo, a tecnologia mudou o jeito de ler e de comprar livros, mas também trouxe novas oportunidades para o mercado se reinventar e continuar encantando os leitores.

### 6.3 Sebos na era digital

Os sebos sempre tiveram um papel essencial na circulação cultural e literária no Brasil. São espaços onde se encontram livros usados, raros ou esgotados a preços mais acessíveis, tornando a leitura possível para um público mais amplo. Além disso, funcionam como lugares de convivência e troca entre leitores e colecionadores.

Algumas reportagens de 2025, como “Sebo é um dos estandes mais procurados e vende mais de 8 mil livros usados no Flipoços” do G1 destaca que os sebos continuam exercendo papel de garimpo literário e cultural para todas as idades, mostrando que, mesmo com a modernização do mercado, eles ainda preservam sua importância cultural e afetiva.

Com o avanço da internet e das tecnologias de comércio eletrônico, os sebos começaram a migrar para o ambiente digital. Plataformas como a Estante Virtual, criada em 2005, transformaram o modo de vender e comprar livros usados no Brasil, conectando sebos e leitores de diferentes regiões.

Segundo dados de 2015 do site da Estante Virtual, o portal já contava com 12 milhões de livros cadastrados, distribuídos em cerca de 1,3 mil sebos, e possuía 2 milhões de usuários ativos. Na época, os livros eram, em média, 52% mais baratos que os vendidos em livrarias tradicionais. Atualmente, a Estante Virtual afirma ter mais de 15 milhões de títulos à venda (entre novos e usados) e cerca de 10 mil livros vendidos por dia, consolidando-se como o maior marketplace de livros usados do país.

A digitalização trouxe benefícios significativos para os sebos. Ela ampliou o alcance geográfico, permitindo que pequenas livrarias do interior ou de cidades menores vendessem para leitores de todo o Brasil. Segundo reportagem do Folha do Sudoeste (2025), o comércio online “aumentou exponencialmente os clientes em potencial desses estabelecimentos”.

Outro ponto positivo é o preço mais competitivo. As obras usadas vendidas online geralmente custam bem menos do que as novas, o que atrai leitores em busca de economia sem abrir mão da leitura.

Por outro lado, o ambiente digital trouxe novos desafios. A concorrência aumentou, já que sebos locais passaram a disputar espaço com grandes marketplaces, editoras e até livrarias internacionais.

Além disso, surgiu a necessidade de adaptação tecnológica: os sebos precisaram aprender a fotografar livros, manter catálogos digitais atualizados, lidar com fretes, sistemas de pagamento e atendimento online. Pesquisas acadêmicas mostram que

os sebos precisaram mudar suas operações devido à demanda da venda online, uma transformação que exige tempo, investimento e novas habilidades.

A experiência de compra também mudou. Antes, o leitor ia pessoalmente ao sebo, folheava os livros, conversava com o vendedor e descobria títulos por acaso. Hoje, a maior parte das compras ocorre de forma mediada por telas: o leitor busca o título online, vê fotos, lê descrições, faz o pagamento e aguarda a entrega.

Mesmo assim, muitos sebos continuam resistindo ao tempo. Uma reportagem de 2025 sobre sebos em Fortaleza (O Estado) destaca que, “apesar da Era Digital, esses espaços se mantêm vivos, oferecendo experiências que vão além da simples compra e venda”. Ou seja, embora o ambiente digital facilite o acesso, o contato direto com o livro físico e o clima de descoberta ainda têm um valor único.

A digitalização trouxe uma dupla consequência para o mercado de livros usados. Por um lado, democratizou o acesso: qualquer leitor, em qualquer parte do país, pode encontrar obras raras e comprar diretamente de pequenos sebos. A gerente de marketing da Estante Virtual afirmou que a plataforma “veio para democratizar a leitura através da bibliodiversidade, preços baixos e empoderamento do pequeno vendedor”.

Por outro lado, há um risco de padronização. Os sebos passam a seguir regras e padrões impostos pelas grandes plataformas, como preços competitivos, descrições detalhadas e rapidez no envio, o que pode sufocar negócios menores que não conseguem acompanhar o ritmo.

Além disso, o custo de frete ainda é uma barreira importante. Muitos leitores relatam que o preço do envio pode ser tão alto quanto o valor do próprio livro, o que limita o acesso para quem mora longe dos grandes centros.

## 6.4 O papel das bibliotecas e o acesso digital

As bibliotecas vêm se transformando para acompanhar a era digital: adotaram catálogos online, passaram a oferecer empréstimo de e-books e firmaram parcerias com plataformas de leitura. Muitas redes públicas e municipais também implementaram serviços digitais que permitem reservar obras, acessar acervos e emprestar livros eletrônicos por aplicativo. Um exemplo brasileiro de serviço público de empréstimo digital é a BibliON (Biblioteca Digital do Estado de São Paulo), que registra milhares de empréstimos por dia e integra ações digitais com as bibliotecas físicas.

Apesar dos avanços na digitalização e da ampliação do acesso a e-books e plataformas online, as bibliotecas ainda enfrentam importantes desafios tecnológicos para se manterem atualizadas e acessíveis a todos.

Um dos principais desafios é o custo e o modelo de licenciamento dos livros digitais. Diferente do livro impresso, que é comprado uma única vez e pode ser emprestado indefinidamente, muitos e-books são oferecidos às bibliotecas por meio de licenças temporárias, com limitação de número de empréstimos, prazos de uso ou valores mais altos. Esse modelo aumenta os gastos e torna a gestão mais complexa, já que é preciso renovar licenças constantemente e lidar com contratos diferentes para cada editora ou distribuidor. Estudos sobre o impacto dos e-books nas bibliotecas destacam que essa diferença entre compra e licenciamento tem gerado discussões sobre o equilíbrio entre o acesso público e os direitos de editoras e autores.

Outro obstáculo é a infraestrutura e a conectividade. O acesso ao acervo digital depende de internet de qualidade e equipamentos adequados, como computadores, tablets ou celulares. Embora os dados do IBGE mostrem que o acesso à internet no Brasil tem crescido nos últimos anos, ainda existem grandes desigualdades regionais. Em muitas áreas rurais ou periferias urbanas, a conexão é limitada ou instável, o que dificulta o uso pleno dos serviços digitais oferecidos pelas bibliotecas. Assim, a exclusão digital continua sendo um fator que impede parte da população de aproveitar os benefícios da leitura digital.

Por fim, há os desafios de capacitação e orçamento. As bibliotecas precisam de profissionais capacitados para gerenciar plataformas digitais, realizar catalogação eletrônica e oferecer suporte aos usuários que não estão familiarizados com essas tecnologias. Além disso, é necessário investimento constante em manutenção de sistemas, atualização de softwares e pagamento de licenças, o que exige planejamento financeiro e apoio governamental.

Mesmo com esses desafios, as bibliotecas continuam tendo papel social crucial. Ao oferecerem acesso gratuito a computadores, Wi-Fi, e agora a coleções digitais, elas reduzem desigualdades no acesso à leitura, à informação e à educação. A digitalização amplifica essa função quando combinada com ações presenciais (oficinas, mediação de leitura, empréstimo híbrido), tornando a biblioteca um ponto de inclusão digital e cultural.

Exemplos práticos de sistemas digitais adotados, são:

O Biblivre, um sistema de automação bibliotecária de código aberto muito usado por bibliotecas públicas e municipais no Brasil; permite catálogo online, controle de empréstimos e disponibilização do acervo para consulta pública. É uma opção econômica e adaptável para instituições com menos recursos.

Outro muito conhecido é SophiA soluções comerciais de gestão que atendem escolas e bibliotecas, oferecendo módulos de catálogo, gestão de usuários e integração de serviços digitais; são exemplos de sistemas proprietários usados para modernizar a operação.

Existem também plataformas de empréstimo digital, além dos sistemas locais, bibliotecas brasileiras têm usado ou se inspirado em plataformas de empréstimo (no exterior, exemplos notórios são OverDrive / Libby) e, no Brasil, serviços como a BibliON (SP) têm mostrado alta utilização, indicando demanda por e-empréstimo organizado.

Figura: Serviço BibliON



Fonte: Elaborado pelas autoras.

As bibliotecas estão se tornando híbridas: mantêm o acervo físico e ampliam serviços digitais. Isso amplia o acesso à leitura, mas exige investimentos em licenças, infraestrutura e capacitação, e atenção especial às desigualdades de acesso à Internet. Quando a digitalização vem acompanhada de políticas públicas e formação, as bibliotecas podem reforçar sua missão social: reduzir a exclusão e democratizar a leitura.

## 6.5 Fatores externos que influenciam as vendas

A falta de habilidade para ler e escrever ou de ter domínio da tecnologia impacta diretamente o consumo de livros, seja em versão física ou digital. No Brasil, em 2023 havia cerca de 9,3 milhões de pessoas com 15 anos ou mais que eram analfabetas, o que corresponde a uma taxa de 5,4% da população nessa faixa etária.

Esse número se concentra especialmente entre pessoas mais velhas, por exemplo, a taxa de analfabetismo para quem tinha 60 anos ou mais era de 15,4% em 2023.

Quando há baixo letramento digital, ou seja, dificuldade de usar dispositivos, conectividade ou navegar na internet, leitores potenciais ficam excluídos de canais digitais de consumo, como e-books e compras online. Isso significa que o universo de compradores de livros automaticamente se reduz.

A renda média e o poder de compra da população influenciam o consumo literário. Se o livro ou e-reader for caro em relação ao orçamento da família, isso limita a aquisição. Segundo dados do CBL mostraram que o Brasil tinha aproximadamente 25 milhões de compradores de livros, e desses 69% haviam adquirido entre 1 a 5 obras nos últimos 12 meses.

Além disso, pesquisa da Câmara Brasileira do Livro (CBL) mostra que quando o preço é igual entre loja física e online, 49% dos brasileiros preferem comprar em livrarias físicas, e 44% em canais online.

Esses dados indicam que o preço e o canal de compra são determinantes. Em períodos de crise econômica, queda de renda ou aumento de inflação, a compra de livros tende a ser adiada ou reduzida, o que afeta o mercado.

Programas governamentais, incentivos à leitura, distribuição de livros didáticos ou literários, feiras e subsídios públicos têm impacto direto na disponibilidade de livros e, consequentemente, nas vendas.

Por exemplo, o governo federal investiu mais de R\$ 122 milhões na distribuição de obras literárias para creches, pré-escolas e bibliotecas em 2024.

Também, a Política Nacional de Leitura e Escrita (PNLE) define diretrizes para “universalização do direito ao acesso ao livro, à leitura, à escrita, à literatura e às bibliotecas”.

Essas políticas ajudam a criar leitores, ampliar o mercado e fortalecer a cultura do livro, o que pode aumentar tanto a demanda quanto o prestígio da leitura. Contudo, sua eficácia depende de continuidade, recursos e alcance.

A pandemia de COVID-19 e as crises econômicas que se seguiram tiveram impacto significativo no mercado editorial e de livrarias. Por exemplo, o relatório “Livro reafirma sua importância...” da CBL mostra que em 2021 houve um aumento de 33% no volume de vendas de livros em comparação com o período de isolamento social em 2020.

Por outro lado, a crise ocasionou fechamento temporário de livrarias físicas, diminuição de circulação, logísticas mais difíceis e aumento no desemprego, fatores que reduziram o consumo de livros.

Além disso, a digitalização foi acelerada: canais online, e-commerce e leitura digital ganharam força como alternativa, algo que pode ser visto como adaptação ao ambiente de crise.

Todos esses fatores externos como letramento, poder de compra, políticas públicas, crises e pandemia, influenciam fortemente o consumo de livros. Para o mercado livreiro, entender essas variáveis é fundamental para planejar preços, canais, e estratégias de alcance. Em um país com desigualdades regionais, educacionais e econômicas tão evidentes, tais fatores determinam tanto oportunidades como restrições para as vendas e para o fomento à leitura.

## **6.6 Influência direta da tecnologia sobre todos esses fatores**

A tecnologia tem influenciado diretamente todos os aspectos do mercado editorial e da leitura no Brasil. Nos últimos anos, observou-se uma forte integração entre os ambientes de venda online e offline. As livrarias físicas passaram a manter sites, aplicativos e perfis nas redes sociais, buscando alcançar o leitor em diferentes canais e oferecer uma experiência mais completa. Uma pesquisa da Câmara Brasileira do Livro (CBL) mostrou que, em 2024, 55% dos consumidores de livros compraram por meio de sites ou aplicativos, evidenciando essa fusão entre o físico e o digital.

Outro ponto importante é o uso de dados e personalização. As plataformas digitais coletam informações sobre os hábitos e preferências de leitura dos usuários, utilizando algoritmos para recomendar títulos e prever tendências de consumo. Entretanto, estudos acadêmicos indicam que esses sistemas de recomendação podem apresentar viés de popularidade, priorizando livros mais conhecidos e limitando a visibilidade de obras menos populares, o que pode afetar a diversidade literária.

A automação e a inteligência artificial também vêm transformando a cadeia do livro. Desde a gestão de estoque até o atendimento ao cliente, a tecnologia otimiza processos e reduz custos. Um exemplo é o Mercado Livre, que implantou robôs em seus centros de distribuição, reduzindo o tempo de processamento de pedidos em até 25%. Essa automação influencia diretamente o modo como os livros são empacotados, enviados e entregues, impactando tanto a eficiência logística quanto a experiência do leitor.

Os novos formatos de leitura, como e-books, audiolivros e plataformas de assinatura (a exemplo do Kindle Unlimited, Skeelo e Ubook), também estão redefinindo a forma de consumir livros. Em 2024, o mercado de conteúdo digital no

Brasil registrou um crescimento de 21,6% no faturamento nominal, segundo dados do E-commerce Brasil. Esse avanço demonstra que o livro digital não substitui o impresso, mas passou a ocupar um espaço cada vez mais relevante no setor editorial.

Há uma crescente preocupação com a sustentabilidade e o futuro do mercado editorial. O cenário aponta para uma coexistência entre o físico e o digital, em que livrarias, sebos, bibliotecas e plataformas online convivem e se complementam. Tendências futuras incluem o uso de inteligência artificial na curadoria de leitura, capas digitais interativas, impressão sob demanda e tecnologias sustentáveis na produção de livros. Assim, o avanço tecnológico não apenas transforma a forma de vender e ler, mas também redefine o papel do livro como produto cultural e ambientalmente responsável.

## 7- Hábitos de Leitura

O ato de ler vai além da mera decodificação de palavras, é mergulhar em um universo de ideias, histórias e sentimentos que despertam a reflexão e a imaginação. Conforme Scoto,p.1:

Hoje, sabe-se que ler é muito mais que decodificar a escrita, que formar palavras ou reproduzir na fala o que está escrito. Ler é um ato de compreensão em todos os sentidos.

Essa ideia reforça que o verdadeiro valor da leitura está na capacidade de interpretar, refletir e atribuir significado ao que se lê. Assim, o hábito de leitura não se resume à prática mecânica, mas envolve a formação de leitores críticos e conscientes, capazes de compreender diferentes realidades e transformar seu modo de ver o mundo.

Desse modo, O hábito da leitura pode ser compreendido como uma prática constante e voluntária de interação com diferentes tipos de textos, sejam eles literários, informativos ou científicos. Ele se desenvolve a partir da curiosidade, do interesse e da necessidade de compreender o mundo por meio das palavras.

Ler de forma habitual desempenha um papel essencial na formação dos indivíduos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Por meio dela, é possível desenvolver a capacidade de interpretação, reflexão e argumentação. Além disso, o ato de ler contribui para a ampliação do vocabulário, aprimoramento da escrita e melhoria da comunicação, aspectos importantes para o desempenho acadêmico e profissional. A leitura também exerce influência significativa no desenvolvimento pessoal, ao estimular a empatia e a compreensão de diferentes realidades. Trata-se de uma prática que favorece a construção do conhecimento.

## 7.1 Importância da compreensão dos Hábitos de Leitura.

Compreender os hábitos de leitura da população brasileira torna-se uma tarefa de grande relevância, especialmente em um país marcado por profundas desigualdades educacionais e socioeconômicas, que ainda limitam o acesso de grande parte da população aos bens culturais. A leitura, enquanto prática social e instrumento de formação cidadã, reflete diretamente o nível de acesso à educação, à informação e à cultura. Dessa forma, compreender o comportamento dos leitores brasileiros significa não apenas entender suas preferências literárias, mas também reconhecer os obstáculos que impedem uma participação mais ampla no universo da leitura.

Ao investigar como, o que e por que os brasileiros leem, é possível identificar padrões de comportamento, motivações e contextos que influenciam o ato de ler. Esses dados permitem observar, por exemplo, como fatores como renda, escolaridade e disponibilidade de espaços de leitura interferem no desenvolvimento do hábito. Além disso, essa análise possibilita compreender as transformações nas formas de consumo de conteúdo — que vão desde o livro físico tradicional até os e-books e audiobooks — mostrando como a tecnologia tem modificado o modo como os brasileiros se relacionam com a leitura.

Essas informações são de extrema importância para a formulação de políticas públicas de incentivo à leitura, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes por parte do mercado editorial. Para editoras, livrarias e autores, conhecer o perfil do leitor é essencial, pois permite planejar ações de marketing, definir catálogos e adotar práticas de distribuição mais adequadas às demandas do público. Assim, compreender os hábitos de leitura no Brasil não é apenas um exercício de análise cultural, mas também uma ferramenta estratégica para promover uma sociedade mais informada, crítica e participativa.

## 7.2 A Influência de Fatores Internos e Externos no Desenvolvimento do Hábito de Leitura

No Brasil, os índices de leitura sofrem influência de diversos fatores internos e externos, como as taxas de analfabetismo e de analfabetismo funcional. Ambos os conceitos foram formalmente definidos pela UNESCO no Relatório de Monitoramento da Educação no Mundo (2018) em sua 20ª sessão, da seguinte forma:

Uma pessoa é analfabeta quando não consegue com compreensão ler e escrever uma declaração curta e simples sobre sua vida cotidiana.

Uma pessoa é funcionalmente analfabeta quando não pode se envolver em todas as atividades em que a alfabetização é necessária para o funcionamento eficaz de seu grupo e comunidade, e também para permitir que continue a usar a leitura, a escrita e os cálculos para o seu próprio desenvolvimento e o da comunidade.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), a taxa de analfabetismo no Brasil alcançou, em 2024, o menor índice da série histórica, com 5,3%, que corresponde a 9,1 milhões de pessoas com 15 anos ou mais que não sabem ler e escrever. Contudo, o cenário do analfabetismo funcional mantém-se estável desde 2018, atingindo 29% dos brasileiros entre 15 e 64 anos, conforme dados da edição mais recente (2024) do Indicador de Analfabetismo Funcional (Inaf).

Esse quadro evidencia que, embora o país tenha avançado na redução do analfabetismo absoluto, a capacidade de leitura, compreensão e aplicação prática da linguagem escrita ainda representa um desafio significativo para o desenvolvimento das práticas de leitura.

A escola também exerce uma influência decisiva na formação do hábito de leitura, pois é nesse ambiente que muitos alunos têm o primeiro contato sistemático com os livros e diferentes tipos de textos. Ela funciona como um espaço de descoberta e incentivo, onde o ato de ler pode ser associado ao prazer, à imaginação e ao conhecimento.

Segundo Cavalcanti (2015):

“Quando a escola oferece projetos de incentivo à leitura, bibliotecas acessíveis e práticas pedagógicas voltadas para o letramento literário, contribui significativamente para a formação de leitores críticos e autônomos.”

Nesse contexto, o papel do professor é essencial: ele atua como mediador e motivador, despertando o interesse e a curiosidade dos alunos pela leitura.

Entre outros fatores, destaca-se o nível socioeconômico, que interfere diretamente no acesso aos livros e a outros materiais de leitura. Segundo Pedersoli (2022), em sua análise sobre a pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil”, realizada pelo Instituto Pró-Livro (IPL) em 2024, conclui-se que 50% de um total de 5.504 pessoas entrevistadas possui renda familiar mínima de dois salários-mínimos (R\$ 2.824,00) ou mais. Esses dados evidenciam o papel do fator socioeconômico no hábito de leitura e enfatizam que famílias com menor renda tendem a priorizar necessidades básicas, o que limita o investimento em bens culturais e dificulta o desenvolvimento do hábito de leitura.

Além disso, a cultura contemporânea marcada pelo consumo rápido e pela diversidade de conteúdos nas redes sociais tem influenciado diretamente a maneira como as pessoas se relacionam com a leitura. O tempo dedicado à leitura compete com outras atividades digitais, como o uso de redes sociais, vídeos curtos e jogos eletrônicos, o que torna o ato de ler um desafio em termos de atenção e profundidade.

Ainda segundo a pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil” (2024), 53% dos brasileiros com 5 anos ou mais não leram sequer parte de um livro — impresso ou digital — nos três meses anteriores à realização da pesquisa. Esse resultado representa uma inversão histórica, pois é a primeira vez que a proporção de não leitores supera a de leitores. Além disso, nos últimos quatro anos, o país perdeu cerca de 6,7 milhões de leitores, evidenciando um processo contínuo de enfraquecimento do hábito da leitura entre a população.

Dentre os fatores internos, é importante considerar a influência da família nesse processo. Conforme a análise da pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil” (2024), realizada pela Fundação Abrinq, entre as crianças de 5 a 10 anos, 61% afirmam que o gosto pela leitura foi estimulado pela mãe ou responsável do sexo feminino.

Entre 11 e 13 anos, esse índice é de 54%. Isso mostra que, ambientes familiares que valorizam a leitura desde a infância tendem a formar leitores mais engajados e frequentes.

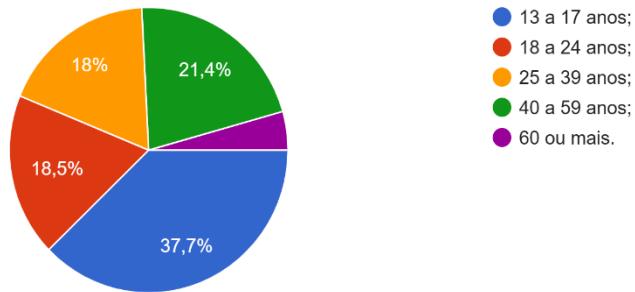
### **7.3 Análise da Pesquisa.**

Neste subcapítulo, busca-se compreender o hábito de leitura dos participantes, a partir de uma pesquisa de caráter quantitativo, realizada por meio de formulário online, com objetivo de analisar suas preferências, frequência de leitura e modalidades de consumo de livros.

A pesquisa foi composta por 14 perguntas, obteve um total de 411 respostas e foi estruturada em diferentes blocos: perguntas pessoais, como faixa etária e renda mensal; questões sobre hábitos e frequência de leitura; preferências em relação aos canais de compra e estratégias de vendas; e perguntas sobre as livrarias Saraiva, Cultura e Leitura.

Em uma análise inicial, com base nos dados obtidos ao término da pesquisa, verifica-se que a faixa etária predominante corresponde a indivíduos entre 13 e 17 anos, ou seja, jovens menores de idade, representando 37,7% do total de participantes. Em seguida, sobre o nível socioeconômico 28,2% de indivíduos declararam não possuir renda, e 15,1% possuem renda salarial de até 1 salário-mínimo.

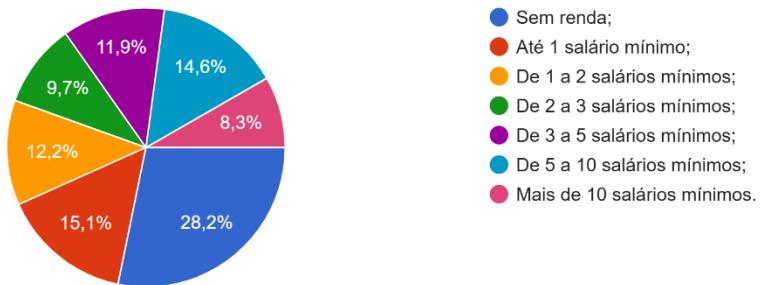
**Gráfico 1: Faixa etária predominante**



*Figura 1: Faixa etária predominante*

*Fonte: elaborado pelos autores*

## Gráfico 2: Renda Salarial Mensal

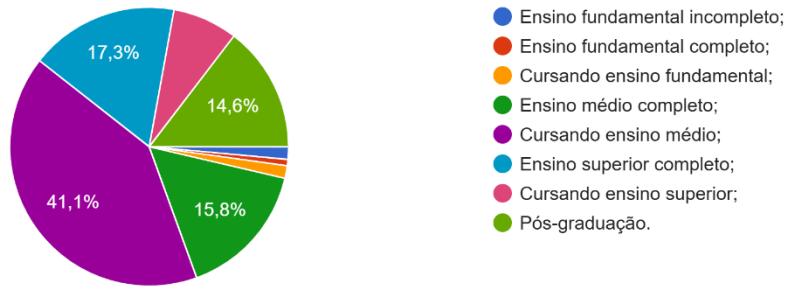


*Figura 2: Renda Salarial Mensal*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Em relação ao grau de escolaridade, observa-se que 41,1% dos respondentes estão cursando o ensino médio, seguidos por 17,3% que possuem ensino superior completo.

## Gráfico 3: Grau de Escolaridade



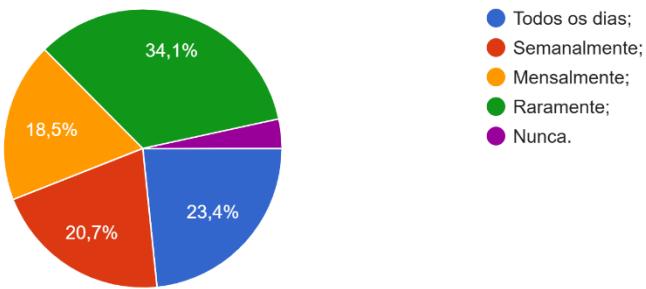
*Figura 3: Grau de Escolaridade*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Quanto à frequência de leitura, a pesquisa revela dois extremos: 34,1% dos participantes afirmam ler raramente, enquanto 23,4% declaram realizar a leitura diariamente.

Em complemento a essa análise, buscou-se compreender as motivações que levam os participantes a manter o hábito de leitura, constatando-se que 72,5% o fazem por diversão ou hobby, enquanto 55,5% leem com finalidade de estudo.

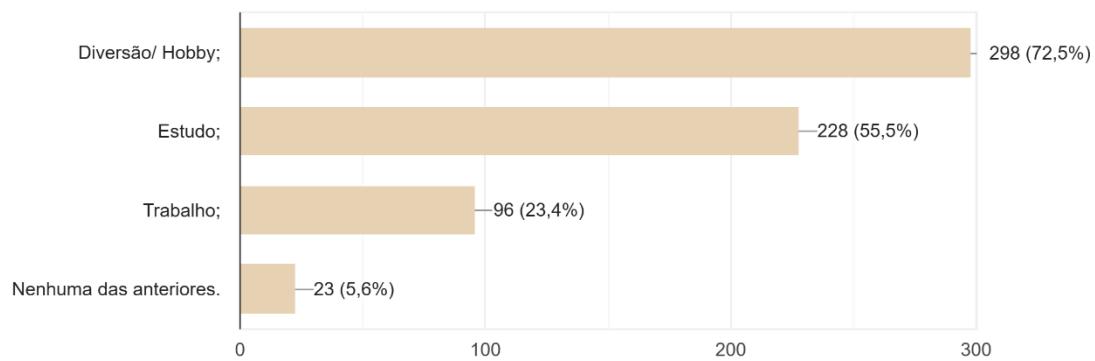
#### **Gráfico 4: Frequência de Leitura**



*Figura 4: Frequência de Leitura*

*Fonte: elaborado pelos autores*

#### **Gráfico 5: Motivações**

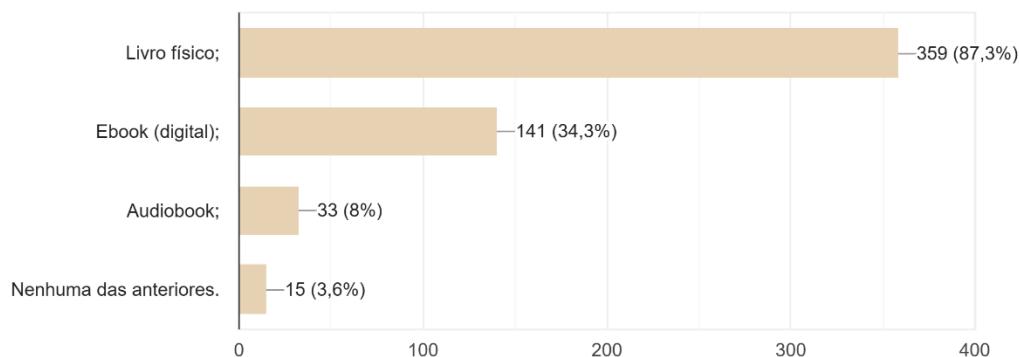


*Figura 4: Motivações*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Referente ao formato do livro, observou-se que 87,3% dos respondentes demonstram preferência pelo livro físico, enquanto 34,3% optam pelos e-books. Além disso, foram analisados os locais e plataformas de aquisição de livros, constatando-se que 58,9% dos participantes preferem comprar em marketplaces (Amazon, Shopee e Mercado Livre), seguidos por 56,4% que optam por lojas físicas.

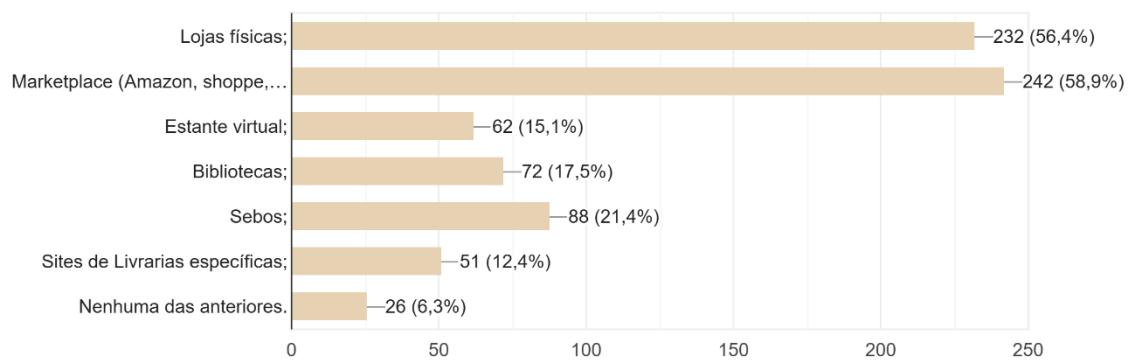
### **Gráfico 6: Preferências do formato de livros**



*Figura 5: Preferências do formato de livros*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Gráfico 7: Preferências de locais e plataformas para aquisição de livros**



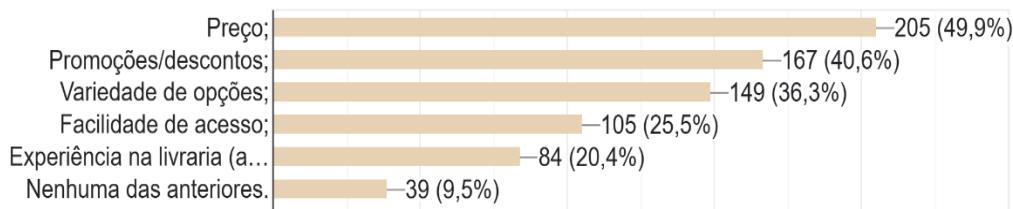
*Figura 6 : Preferências de locais e plataformas para aquisição de livros*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Como mencionado anteriormente, compreender o hábito de leitura é fundamental para editoras e livrarias, uma vez que possibilita identificar as preferências de seu público-alvo. Nesse contexto, considerando as mudanças na forma de distribuição e acesso aos livros ocasionadas pelo avanço tecnológico — como e-books, audiobooks, plataformas de venda online e dispositivos digitais de leitura —, torna-se necessário analisar quais estratégias de venda e fidelização se mostram mais eficazes, permitindo que os estabelecimentos do setor editorial se adaptem aos novos hábitos de leitura da população.

Ademais, verificou-se que o preço é o principal fator que influencia a escolha dos consumidores, mencionado por 49,9% dos respondentes, seguido por promoções e descontos, citados por 40,6%. Seguindo essa lógica, entre as estratégias de venda e fidelização apresentadas na pesquisa, observa-se que as mais atrativas para o público são os pacotes promocionais — que consistem em livros vendidos em conjunto por um valor inferior ao que seria pago separadamente — com 51,1% das respostas. Logo em seguida, 31,6% dos participantes afirmam considerar atrativa a estratégia de combinar livros com produtos relacionados às histórias, como camisetas e canecas.

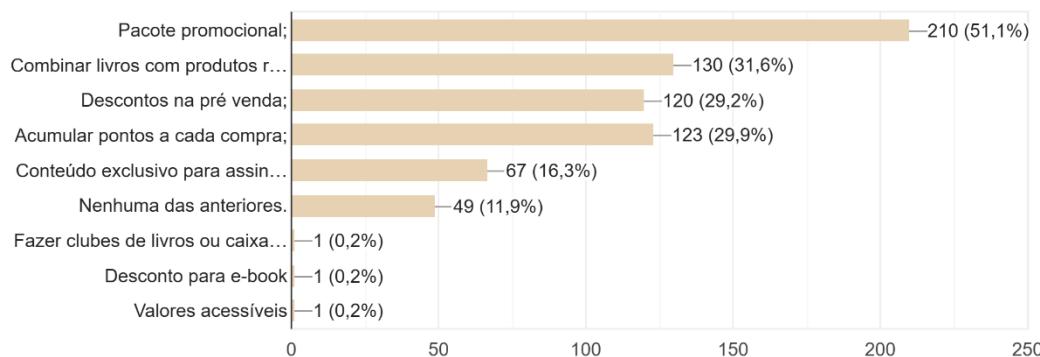
#### **Gráfico 8: Fatores que influenciam a compra de livros**



*Figura 7: Fatores que influenciam a compra de livros*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Gráfico 9: Estratégias de venda e fidelização mais atrativas**



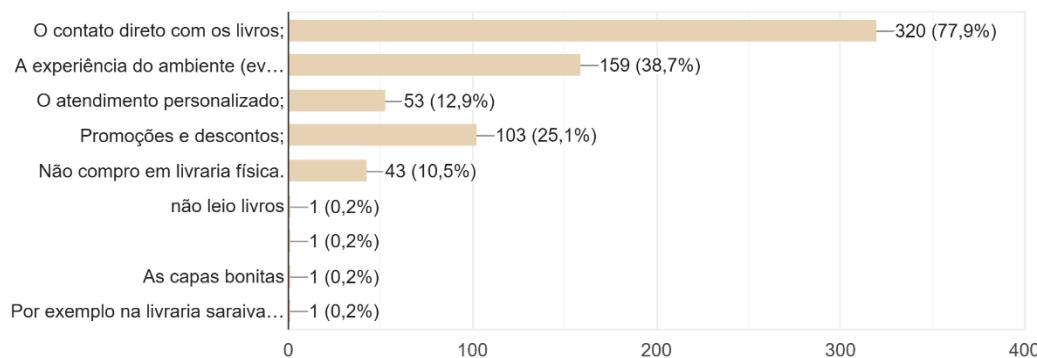
*Figura 8: Estratégias de venda e fidelização mais atrativas*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Considera-se igualmente relevante compreender as motivações do público no momento de escolher a forma de aquisição dos livros. Diante da expansão do uso de sites de compra e marketplaces — conforme mencionado anteriormente —, buscou-se investigar quais fatores presentes nas lojas físicas e nas plataformas de compra online exercem maior influência sobre o público.

Dante disso, conclui-se que o contato direto com os livros é o principal fator de atração com 77,9%, seguido pela experiência do ambiente 38,7% dos respondentes. Já sobre os sites de compra online, verifica-se que os preços mais acessíveis (72%) e a comodidade na entrega (50,1%) são os fatores mais valorizados pelos consumidores.

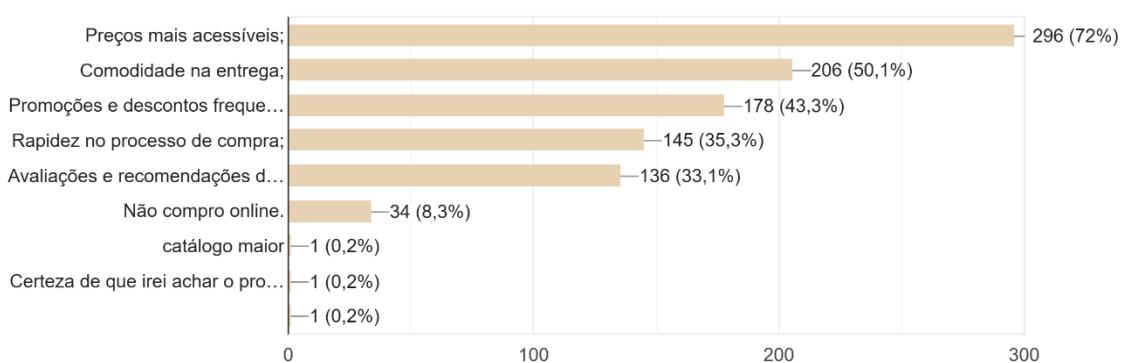
#### **Gráfico 10: Fatores de atração em livrarias físicas**



*Figura 9:Fatores de atração em livrarias físicas*

*Fonte: elaborado pelos autores*

#### **Gráfico 11: Fatores de atração em sites de compra online**



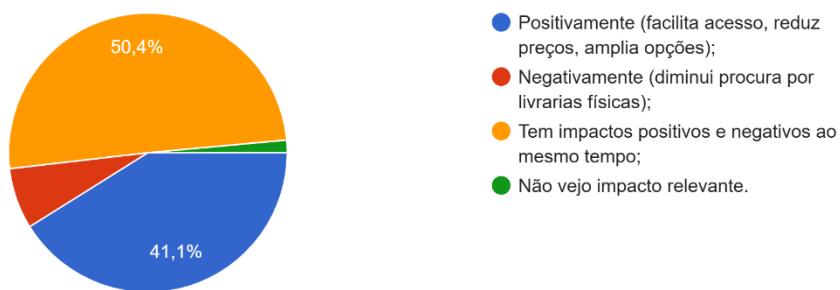
*Figura 10: Fatores de atração em sites de compra online*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Seguindo a lógica da expansão do comércio online de livros e do avanço tecnológico, buscou-se compreender, na perspectiva do público, o impacto dessas transformações no mercado editorial.

Como resultado, 50,4% das pessoas acreditam que o avanço tecnológico traz impactos positivos e negativos ao mesmo tempo, enquanto 41,1% consideram o impacto predominantemente positivo.

**Gráfico 12: Impacto da tecnologia no mercado editorial**



*Figura 12: Impacto da tecnologia no mercado editorial*

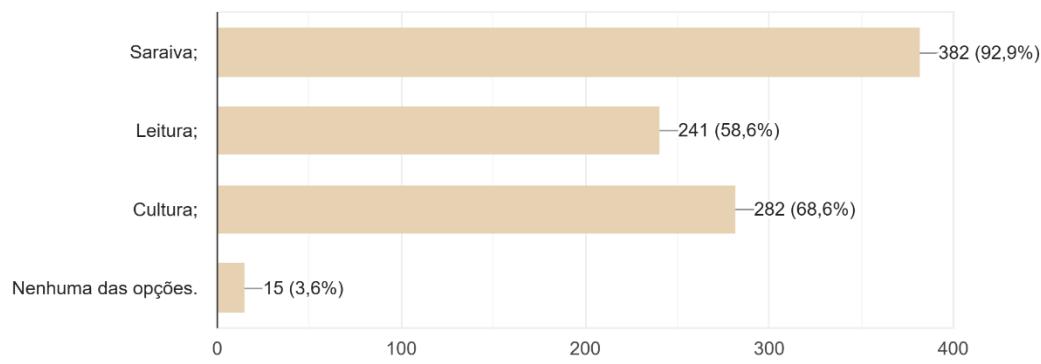
Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, para concluir a análise e complementar o estudo de caso sobre as livrarias Leitura — atualmente a maior rede de megastore do Brasil — Saraiva e Cultura — antes consideradas as maiores redes de livrarias —, buscou-se compreender a percepção do público em relação a essas empresas.

Com base nos dados obtidos observa-se que a Saraiva é a livraria mais reconhecida entre os participantes (92,9%), seguida pela Cultura (68,6%) e pela Leitura (58,6%).

Também procurou-se identificar em qual das livrarias o público havia efetivamente realizado compras, sendo que 71,5% afirmaram já ter comprado na Saraiva, seguidos por 34,8% na Cultura e 34,1% na Leitura.

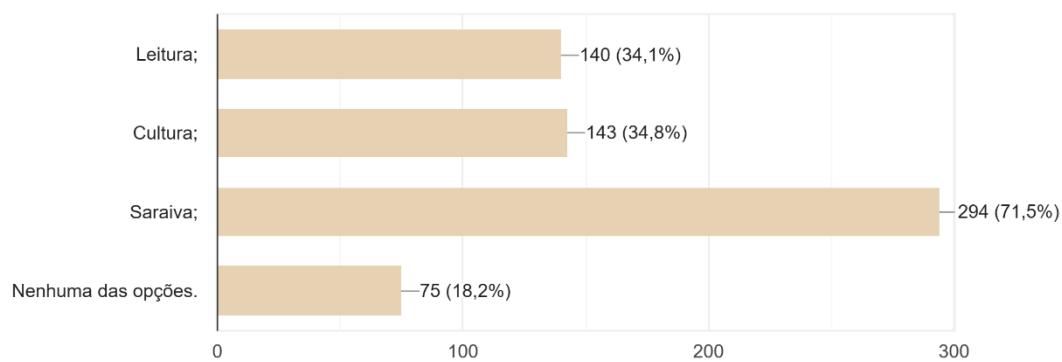
**Gráfico 13: Livrarias mais conhecidas pelos respondentes**



*Figura 13: Livrarias mais conhecidas pelos respondentes*

*Fonte: elaborado pelos autores*

#### **Gráfico 14: Principais livrarias de compra**



*Figura 14: Principais livrarias de compra*

*Fonte: elaborado pelos autores*

A análise final da pesquisa possibilitou compreender com maior clareza o perfil dos participantes e a forma como se relacionam com a leitura e o consumo de livros. Os resultados mostraram que a maior parte dos respondentes é composta por

jovens em idade escolar, muitos ainda sem renda própria ou com renda limitada, o que reforça o papel das instituições de ensino como principais espaços de incentivo à leitura.

Esse aspecto também ajuda a compreender alguns dos comportamentos observados, especialmente a valorização do preço como fator decisivo na hora da compra. Observou-se, ainda, uma participação significativa de adultos distribuídos entre as demais faixas etárias, o que evidencia que o hábito da leitura permanece presente em diferentes gerações.

A análise aponta ainda que há preferência pelo livro físico, demonstrando a valorização da experiência sensorial proporcionada pelo objeto. Porém, a adoção crescente dos e-books — que é a segunda forma de leitura mais utilizada conforme as respostas— revela o aumento do uso de alternativas tecnológicas pela praticidade, e reforça a importância de adaptar-se às novas tendências do mercado.

O marketplace destaca-se como o canal mais utilizado para a compra de livros, principalmente em razão dos valores mais baixos que estão diretamente relacionados ao perfil de renda dos participantes da pesquisa (muitos sem renda ou com até 1 salário-mínimo), indicando que o preço é o principal fator de decisão e favorece plataformas com ofertas mais acessíveis. Esse fator faz com que essas plataformas se sobressaiam no quesito das vendas, tornando-se uma opção preferencial entre os consumidores.

No entanto, a pesquisa também mostrou que as livrarias físicas continuam tendo um papel importante, principalmente por proporcionarem uma experiência única de contato com os livros e com o ambiente cultural que as envolve. Muitos leitores demonstraram valorizar não apenas a compra em si, mas todo o clima de descoberta e convivência que esses espaços oferecem.

Em relação ao impacto da tecnologia no mercado editorial, a percepção dos participantes foi predominantemente equilibrada, a maioria reconhece tanto os benefícios quanto os desafios trazidos pela digitalização. As inovações facilitaram o acesso à leitura e ampliaram as opções de consumo, mas também contribuíram para o afastamento de experiências mais humanas e coletivas, tradicionalmente associadas ao ato de ler. Essa visão demonstra a necessidade de um equilíbrio entre o avanço tecnológico e a preservação do vínculo afetivo e cultural com o livro.

A análise dos resultados referentes às livrarias Saraiva, Cultura e Leitura mostrou que a Saraiva e a Cultura continuam sendo as marcas mais reconhecidas e lembradas pelos respondentes, especialmente por sua relevância cultural e pela contribuição histórica ao mercado editorial brasileiro.

No entanto, ambas perderam força nos últimos anos, em razão das dificuldades financeiras e das mudanças no comportamento do consumidor, o que abriu espaço para o crescimento expressivo da Livraria Leitura. Esta, por sua vez, soube adaptar-se de forma mais eficiente às inovações tecnológicas e às novas demandas do público, mantendo suas operações ativas e consolidando-se como uma das principais redes do setor na atualidade.

De modo geral, os resultados da pesquisa indicam que o leitor contemporâneo apresenta um perfil mais conectado, seletivo e consciente de suas escolhas de consumo, mas ainda preserva uma forte ligação emocional com o livro físico e com a experiência tradicional da leitura. Essa combinação de características evidencia um processo de transição no comportamento do público, que busca conciliar as facilidades proporcionadas pela tecnologia com a vivência cultural e sensorial associada ao ato de ler.

## **8 - Apresentação dos locais visitados**

A pesquisa de campo foi realizada em cinco locais diferentes, escolhidos com o intuito de comparar o funcionamento, a estrutura e o papel de cada espaço na promoção da leitura e no consumo de livros. Foram visitadas duas livrarias, duas bibliotecas e um sebo, entre os dias 1º e 2 de outubro de 2025. A seguir, apresentamos as observações e informações coletadas em cada visita.

### **8.1 Livraria Leitura**

**Figura 15: Fachada da Livraria Leitura.**



Figura 15: Fachada da Livraria Leitura.

Fonte: elaborado pelos autores

**Localização:** Avenida Capitão Pacheco e Chaves, Shopping Mooca Plaza – Loja 313

**Data da visita:** 2 de outubro de 2025

**Horário de funcionamento:** Das 10h às 22h

**Estrutura:** A loja possui tamanho pequeno, com estrutura boa e bem conservada.

**Acervo e Organização:**

A unidade visitada possui cerca de 100 mil exemplares, com ampla variedade de gêneros literários. Entretanto, foi observada organização precária, com necessidade de maior cuidado. Algumas prateleiras continham livros amontoados, sem relação de gênero, além de caixas empilhadas nos corredores, o que dificultava a circulação. A área de papelaria também estava desorganizada, com produtos fora do lugar.

Embora haja placas de sinalização, elas são pouco visíveis, o que compromete a localização rápida dos livros.

Figura 16: Organização da Livraria Leitura.



*Figura 16: Organização da Livraria Leitura.*

F

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Acessibilidade e Estrutura:**

O espaço apresenta acessibilidade limitada. Os corredores são estreitos, não há livros em braile e o ambiente não oferece condições adequadas para o trânsito de cadeiras de rodas.

Não há área de leitura no local, embora a iluminação seja boa. A falta de espaço e a desorganização tornam o ambiente pouco convidativo.

### **Serviço e Atendimento:**

O atendimento foi considerado mediano. Os atendentes não se aproximaram espontaneamente, mas, quando solicitados, atenderam com atenção e boa disposição.

A livraria possui clube de leitura entre colaboradores e editoras parceiras, além de eventos e lançamentos literários realizados em parceria com escritores. Não disponibiliza e-books, audiolivros ou catálogos digitais.

**Público e Hábitos Observados:**

O público é diversificado, com faixa etária entre 15 e 60 anos. Observou-se que os clientes costumam seguir as recomendações dos vendedores, e o tempo médio de permanência foi de aproximadamente 40 minutos a 1 hora.

**Ações de Estímulo à Leitura:**

A livraria realiza parcerias com escolas, promovendo excursões para crianças com o objetivo de introduzir o hábito da leitura.

**Preços e Acessibilidade Financeira:**

Os livros possuem preço médio entre R\$ 30,00 e R\$ 60,00 o que não é totalmente acessível financeiramente, embora reflita a qualidade dos produtos. A loja oferece diversas promoções, tanto de livros quanto de itens de papelaria, com livros a partir de R\$ 10, e essas ofertas são bem-sinalizadas nas entradas e no caixa.

**Figura 17: Promoções da Livraria Leitura.**



Figura 17: Promoções da Livraria Leitura.

Fonte: elaborado pelos autores

### Tecnologia e Entrevista:

Há um computador interno para localização de livros, porém de uso exclusivo dos funcionários.

Durante a entrevista, uma funcionária respondeu a algumas perguntas sobre o público, o acervo e os projetos da loja, mas de forma superficial. Explicou que os critérios de disposição dos livros variam conforme temas do mês (como Halloween ou Dia das Crianças). Os gêneros mais vendidos são romance e fantasia, além de produtos de papelaria, especialmente canetas.

## 8.2 Livraria Cultura

Figura 18: Fachada da livraria cultura



Figura 11: Fachada da livraria cultura

Fonte: elaborado pelos autores

**Localização:** Avenida Angélica, 1212 – Higienópolis, São Paulo

**Data da visita:** 2 de outubro de 2025

**Horário de funcionamento:** das 9h00 às 22h00

Ao chegarmos à unidade Higienópolis, constatamos que \*a loja havia sido fechada recentemente por determinação de um auditor fiscal do segurador. Apenas a cafeteria do local permanecia aberta. Tentamos contato com outras unidades da rede para obter informações, mas não houve retorno. Vale destacar que a Livraria Cultura já vinha passando por dificuldades financeiras e redução de lojas em razão de um processo de recuperação judicial, o que reflete os desafios enfrentados pelo mercado livreiro brasileiro.

### 8.3 Biblioteca de São Paulo (Carandiru)

**Figura 19: Fachada da biblioteca de São Paulo**



*Figura 19: Fachada da biblioteca de São Paulo*

*Fonte: Galeria da arquitetura*

**Localização:** Avenida Cruzeiro do Sul, 2630 – Parque da Juventude, São Paulo

**Horário de funcionamento:** Das 9h30 às 18h30

**Data da visita:** 1 de outubro de 2025

**Estrutura:** Espaço amplo, com estrutura moderna, bem conservada e forte apoio tecnológico.

#### **Acervo e Organização:**

Não foi possível obter a quantidade exata de livros, mas o acervo foi considerado médio, com boa variedade de gêneros, embora com poucos exemplares por título.

O ambiente é bem organizado, porém a sinalização das prateleiras é generalizada, o que pode dificultar a busca de livros específicos.

**Figura 20: Organização da Biblioteca de São Paulo**

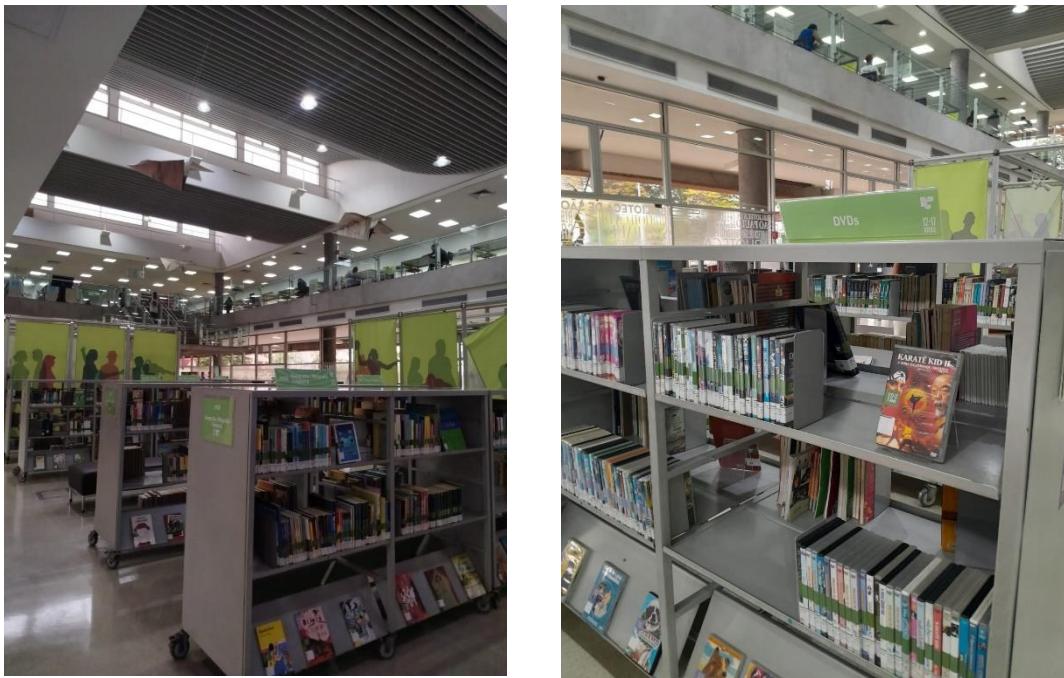


Figura 20: Organização da Biblioteca de São Paulo

Fonte: elaborado pelos autores

### Acessibilidade e Estrutura:

A biblioteca se destaca pela excelente acessibilidade. Conta com elevadores, cadeiras de apoio, livros em braile, audiolivros e livros falados. Possui área infantil com livros e jogos, além de guarda-volumes. A estrutura é moderna, confortável e silenciosa, com boa iluminação e várias áreas para leitura e estudo. Não há cafeteria

Figura 21: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade.



*Figura 21: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade.*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Serviço e Atendimento:**

O atendimento foi ótimo: os funcionários foram solícitos e prestativos. O cadastro de usuário é simples e rápido, com emissão imediata da carteirinha. O sistema de empréstimo é eficiente: o usuário pode retirar até cinco livros por vez, com prazo de 15 dias, renovável pelo site por mais 15 dias.

### **Ações e Atividades:**

A biblioteca oferece clubes de leitura, saraus, oficinas de tecnologia para idosos e eventos culturais nos fins de semana. Possui catálogo digital acessível por QR Code nas prateleiras.

### **Público e Hábitos Observados:**

O público predominante é adulto, com presença moderada de jovens e crianças. Muitos frequentadores utilizam o espaço para leitura e estudo, e o tempo médio de permanência foi de cerca de duas horas.

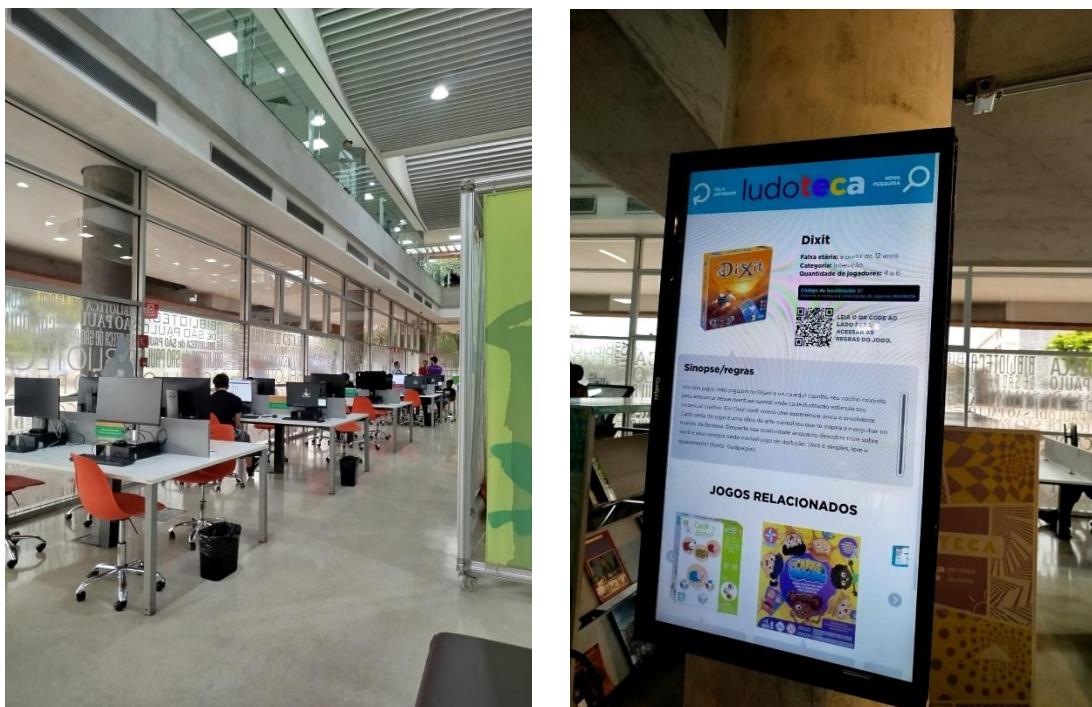
### Tecnologia e Entrevista:

O espaço dispõe de computadores, tablets e totens de busca.

Em entrevista, os funcionários destacaram projetos voltados à convivência e inclusão social, especialmente com o apoio de assistentes sociais.

Comentaram que, apesar do uso intenso dos computadores, há esforços constantes para atrair mais pessoas ao acervo físico.

**Figura 22: Tecnologias disponíveis na Biblioteca de São Paulo.**



*Figura 22:Tecnologias disponíveis na Biblioteca de São Paulo.*

Fonte: elaborado pelos autores

## 8.4 Biblioteca Mário de Andrade

**Figura 23: Fachada da biblioteca Mário de Andrade**



*Figura 23: Fachada da biblioteca Mário de Andrade*

Fonte: UOL

**Localização:** Rua da Consolação, 94 – República, São Paulo

**Horário de funcionamento:** Das 9h às 21h

**Data da visita:** 2 de outubro de 2025

**Estrutura:** Espaço grande, histórico e bem conservado, com apoio tecnológico moderado.

**Acervo e Organização:**

A biblioteca possui grande acervo, com destaque para obras técnicas e literaturas de diferentes países. A organização é excelente, com sinalização clara e intuitiva. As prateleiras incluem destaques temáticos do mês; no dia da visita, o tema era cultura africana e afrodescendente.

**Figura 24: Organização da Biblioteca Mario de Andrade.**



Figura 24: Organização da Biblioteca Mario de Andrade.

Fonte: elaborado pelos autores

#### Acessibilidade e Estrutura:

Ambiente amplo e acessível, com elevadores, sinalização em braile e óculos scanner que transformam textos em áudio. Possui espaço infantil, mesas de estudo, cadeiras estofadas e boa iluminação. Apesar disso, há poucos computadores disponíveis ao público e não há área de descanso com puffs ou poltronas.

**Figura 25: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade**

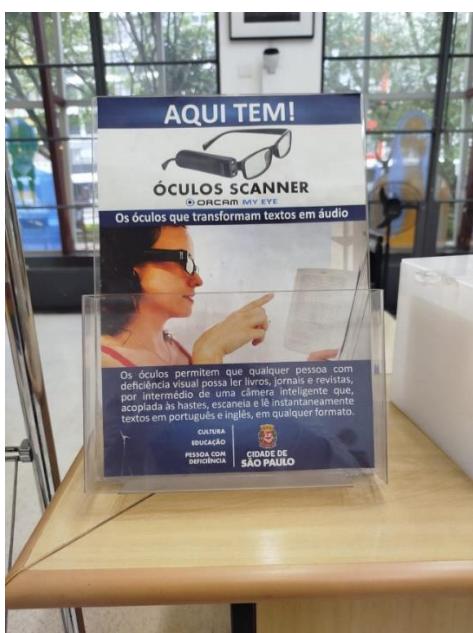


Figura 25: Acessibilidade da Biblioteca Mario de Andrade

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Serviço e Atendimento:**

O atendimento foi razoável, pois os funcionários não demonstraram proatividade e não aceitaram participar da entrevista. O sistema de empréstimo é automatizado, com reserva e devolução de livros via totens e tablets, o que facilita o uso independente pelos visitantes.

**Figura 26: Serviço de empréstimo de livros da Biblioteca Mario de Andrade**



*Figura 26: Serviço de empréstimo de livros da Biblioteca Mario de Andrade*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Público e Hábitos Observados:**

Predominância de adultos e idosos, que utilizam o espaço principalmente para leitura e estudo. O tempo médio de permanência observado foi de mais de duas horas.

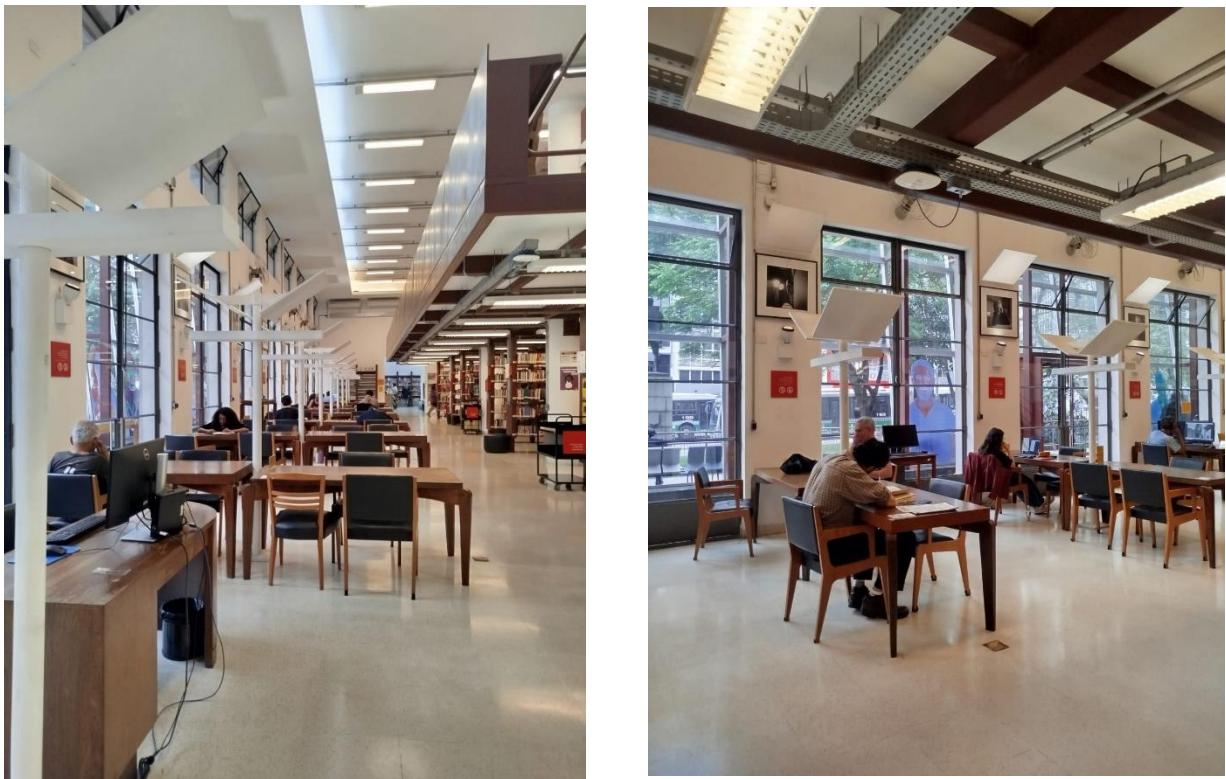
### **Ações:**

A biblioteca mantém presença ativa em redes sociais, divulgando eventos culturais e literários.

Não foram identificadas parcerias diretas com escolas no momento da visita.

**Tecnologia:** A unidade possui alguns computadores para os visitantes utilizarem durante o momento que estiver no ambiente.

**Figura 27: Computadores disponíveis na biblioteca Mario de Andrade.**



*Figura 27: Computadores disponíveis na biblioteca Mario de Andrade.*

*Fonte: elaborado pelos autores*

## 8.5 Sebo do Messias

**Figura 28: Fachada do Sebo do Messias**



*Figura 28: Fachada do Sebo do Messias.*

*Fonte: Rebxy*

**Localização:** Praça Doutor João Mendes, 140 – Sé, São Paulo

**Horário de funcionamento:** Das 9h00 às 18h00

**Data da visita:** 1 de outubro de 2025

**Estrutura:** O sebo possui grande espaço, estrutura antiga e pouco apoio tecnológico.

**Acervo e Organização:**

O acervo é muito extenso e variado, com livros bem conservados, além de discos de vinil, CDs e antiguidades. A organização é considerada excelente para um seb, com sinalização clara e divisão por gêneros literários. O local também abriga parte do acervo remanescente da antiga Livraria Saraiva, adquirido em leilão em 2023, com mais de 2 milhões de livros.

**Figura 29: Organização do Sebo do messias**



Figura 29: Organização do Sebo do messias.

Fonte: elaborado pelos autores

#### Acessibilidade e Estrutura:

O ambiente não é acessível, devido aos corredores estreitos e à ausência de elevadores. Apesar do desgaste visível, o espaço é amplo e bem iluminado, mas não oferece áreas para leitura.

**Figura 30: Falta de acessibilidade pelos corredores estreitos**



*Figura 30: Falta de acessibilidade pelos corredores estreitos.*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Serviço e Atendimento:**

O atendimento foi excelente, com funcionários atenciosos e dispostos a explicar o funcionamento do local. O sebo realiza compra, venda e troca de livros, oferecendo crédito em compras futuras. Os livros mais procurados são os espíritas e de literatura geral, enquanto os de estudo são menos comercializados.

### **Preços e Acessibilidade Financeira:**

Os preços variam a partir de R\$ 3,00, com valores acessíveis em comparação ao mercado tradicional. Livros raros ou de colecionador podem ultrapassar R\$ 50,00. Há descontos automáticos no site (20%) e possibilidade de negociação de preço diretamente na loja.

**Figura 31: Promoções no sebo do messias.**



*Figura 31: Promoções no sebo do messias.*

*Fonte: elaborado pelos autores*

### **Público e Hábitos Observados**

O público é variado, composto por jovens entre 20 e 30 anos e clientes fiéis mais idosos. Há compras por impulso, devido aos preços baixos e à grande variedade. O movimento é intenso, especialmente aos sábados.

### **Tecnologia e Entrevista:**

Há um computador interno para localização de livros onde funcionários e clientes utilizam.

**Figura 32: Tecnologias disponíveis no Sebo do Messias.**



*Figura 32: Tecnologias disponíveis no Sebo do Messias.*

*Fonte: elaborado pelos autores*

Os funcionários demonstraram grande conhecimento sobre o acervo e explicaram que a precificação dos livros é feita com base em pesquisas de mercado, comparando valores com sites como a Amazon.

O sebo mantém presença nas redes sociais e um relacionamento informal com escolas e instituições culturais, embora sem parcerias fixas.

As visitas proporcionaram diversos aprendizados sobre as questões sociais e econômicas que influenciam o hábito da leitura e o consumo de livros. Foram fundamentais para compreendermos que a quantidade de leitores no país não depende apenas do interesse do público, mas também de fatores como o incentivo à leitura, a acessibilidade financeira e física, o conforto dos espaços e a qualidade dos ambientes oferecidos. Essas observações contribuíram de forma significativa para nossa análise sobre o consumo de livros, permitindo perceber que as questões sociais exercem um impacto direto no acesso à cultura e à leitura nas regiões visitadas. As pesquisas contribuem para o tema geral do presente Trabalho de Conclusão de Curso porque possibilitaram o acesso às tecnologias utilizadas atualmente no ramo editorial em diversos ambientes e adequadas a cada local, sendo diferente dependendo da demanda do público frequentador.

## **9- Estudo de caso (Saraiva)**

A história da rede de livrarias Saraiva teve o seu início em 1914, quando o Sr. Joaquim Ignácio da Fonseca Saraiva, um imigrante português, fundou no Largo do Ouvidor, uma livraria destinada ao comércio de livros usados. A localização da livraria era muito próxima à Faculdade de Direito do Largo São Francisco, então, a denominada "Livraria Acadêmica" tornou-se conhecida dos professores e estudantes de direito frequentadores da região e especializou-se no comércio de livros jurídicos.

Na mesma década, Joaquim edita o primeiro livro, "Casamento Civil", inaugurando a fase editorial da livraria. Nos trinta anos seguintes, a livraria teria como prioridade a área jurídica. A editora estende suas atividades comerciais e começa a editar também livros didáticos, ao mesmo tempo em que amplia as atividades editoriais

no campo jurídico e se torna a editora mais conceituada desse tipo de obra no Brasil.

Em 1947 a empresa transforma-se em sociedade anônima, com a denominação Saraiva S.A. - Livreiros Editores. A partir de 1970, passou a editar Livros Didáticos e Livros Paradidáticos e, em 1972, a Saraiva transformou-se numa companhia aberta.

Ao longo dos anos 70, o processo de crescimento e formação de uma rede de lojas se iniciou com a abertura da segunda Livraria Saraiva, na Praça da Sé, marco central da capital de São Paulo. Nos anos 1980, ela investiu em distribuição de livros e em 1983 iniciou o processo de expansão de sua rede de livrarias, com aberturas especialmente em shoppings. Vieram as primeiras megastores e, em 1998, ela inaugurou seu e-commerce.

Ao longo de sua história, ela comprou a Editora Atual, no fim dos anos 1990, e o Pigmento Editorial S.A., responsável pela comercialização do Ético Sistema de Ensino, em 2007. O crescimento mais expressivo em número de livrarias ocorreu a partir da aquisição de 100% do controle acionário do Grupo Siciliano, em 2008. Foi quando a rede passou a ter mais de 100 lojas espalhadas pelo Brasil. Com a chegada da Siciliano, vieram também os selos Arx e Caramelo. Dois anos depois, a empresa lançou o sistema de ensino “Agora”, para a educação pública, e criou o selo Benvirá, para obras de ficção.

A Saraiva entrou no mercado de e-books em 2010, com o lançamento de uma plataforma para venda de livro digital. Depois, em 2014, ela criaria a LEV, seu e-reader. Ainda em 2010, ela comemorou o fato de a LG ter criado uma linha de produtos com opção de acesso à internet que levava o usuário à plataforma de comercialização de filmes digitais da Saraiva.

Ela inaugurou ainda a primeira loja iTown - exclusiva para venda de produtos da Apple. Em 2012, ela lançou o selo SaraivaTec e, com a Hoper Educação, o Saraiva Solução de Aprendizagem, para ensino de Direito e Administração de Empresas. No ano seguinte, entrou no mercado de autopublicação, com a plataforma Publique-se!. A Saraiva compraria ainda a editora Érica, para entrar no mercado de ensino técnico profissionalizante. Também em 2013, ela abriu sua primeira loja em aeroporto - em Cumbica.

Em 2015, a Saraiva vendeu todos os seus ativos editoriais e ficou apenas no varejo de livros. Naquele ano, o mercado editorial já dava indícios de que caminhava para uma recessão. Os dois anos seguintes foram de ajustes operacionais. A empresa diminuiu. Em 2018, como consequência da crise macroeconômica, da crise do mercado editorial, mas, sobretudo, de suas escolhas próprias, a Saraiva começou a enfrentar problemas. Foi quando ela iniciou o fechamento de suas lojas e tirou o foco da venda de eletrônicos. Em 2018, ela fechou 22 lojas e, seguindo os passos da Livraria Cultura, pediu recuperação judicial.

Veio a pandemia. Em 2021, ela entrou com o pedido do 1º Aditivo ao Plano de Recuperação Judicial, homologado em março, e depois com o segundo pedido, homologado em abril de 2022. Em julho, ela fechou mais sete lojas: Shopping Osasco (SP), Shopping Vila Velha (ES), Shopping Belém (PA), Shopping ABC Plaza (SP), Shopping Norte (RJ), Shopping Juiz de Fora (MG) e Shopping Passeio das Águas (GO). Com a notícia da demissão dos funcionários e fechamento das últimas cinco lojas físicas da Saraiva, uma parte importante da história desta que já foi a principal rede de livrarias do Brasil se encerrou.

## 9.1 Adaptação tecnológica

O final da década de 1990 também foi marcante para a Saraiva. Em 1998, a companhia adquiriu a Editora Atual e, com isso, ampliou a sua atuação no segmento de livros didáticos. No mesmo ano, a Saraiva transformou o seu site — [www.saraiva.com.br](http://www.saraiva.com.br) — em uma das primeiras lojas online do Brasil.

Nos anos 2000, a expansão continuou, principalmente por meio de aquisições. Era 2007 quando a Saraiva comprou a Pigmento Editorial, editora também focada em livros didáticos. No ano seguinte, a companhia fechou o que talvez tenha sido o seu maior negócio: a aquisição da rival Siciliano, incluindo lojas físicas e site. O momento é de ascensão. A Saraiva continuou expandindo os seus negócios nos anos seguintes.

Em 2010, a companhia lançou o Saraiva Digital Reader, plataforma de livros digitais; em 2012, surgiu o SaraivaTec, divisão focada em cursos técnicos e

graduação tecnológica; em 2014 — ano do seu centenário — a Saraiva lançou o leitor de e-books Lev. Com a expansão do seu e-commerce a partir de 1998, a empresa passou a investir em sistemas integrados de gestão de estoque, pedidos e pagamentos, buscando automatizar etapas que antes eram feitas de forma manual nas lojas físicas.

Para o controle de estoque, a Saraiva utilizava sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) que centralizavam informações de produtos disponíveis, reposição e logística, permitindo sincronizar o inventário entre as lojas físicas e a loja virtual. Esse tipo de integração reduzia erros e ajudava na atualização em tempo real do catálogo de livros, um ponto essencial para o funcionamento do comércio eletrônico.

Nos pedidos e pagamentos, a empresa também buscou parcerias tecnológicas para tornar o processo mais eficiente e seguro. A Adyen assume 100% do volume de transações online realizadas pela saraiva.com, com a finalidade de otimizar a experiência dos clientes na hora de pagar. Embora a operação da Saraiva seja 100% multicanal, com integração das lojas físicas, site de e-commerce e mobile, é preciso pensar em um modelo de check out específico, prático e seguro, para o ambiente online e a Adyen atua como parceira essencial neste processo. "Nosso objetivo é proporcionar a melhor experiência os clientes ao finalizarem suas compras", diz Adriano Di Bella Tavolassi, diretor de ecommerce da Saraiva.

A partir da integração com o sistema da Adyen, a Saraiva passa a ter visibilidade do processo como um todo, além de mais segurança nas transações e insights que possibilitam aumento de performance. Os processos passam a ser automatizados e é possível garantir, caso seja preciso, uma retentativa de pagamento, o que aumenta as chances de venda e garante uma experiência mais bem-sucedida para o consumidor.

Vamos ajudar a Saraiva a descobrir possibilidades para aumentar vendas e fidelizar cada vez mais seus clientes. Nosso objetivo é desvendar a 'caixa preta' de informações fornecidas durante as transações de pagamento e mostrar todo o potencial de aumento de conversão que se pode alcançar com mudanças muito simples.

Diz Jean Christian Mies, vice-presidente sênior da Adyen para a América Latina. a Saraiva está reformulando a sua loja online e encontrou na VTEX a solução

adequada ao seu novo momento de expansão, permitindo uma operação mais ágil e dinâmica com foco em inovação e evolução constante da plataforma digital. “Acreditamos que a VTEX é a parceira ideal para ajudar a Saraiva no seu plano de negócios. Além de oferecer uma infraestrutura mais leve, a solução tem processos direcionados a otimizar vendas. Com a migração, teremos mais força e agilidade para responder às demandas do varejo digital e estar alinhados com as exigências dos nossos consumidores”, afirma Felipe Pavoni, diretor de e-commerce da Saraiva.

Com a VTEX, a empresa ampliou sua atuação no marketplace próprio, ampliando seu mix de produtos com parceiros estratégicos e em cooperação com o negócio. Assim, além de oferecer aos clientes toda a gama de produtos do mercado editorial e de entretenimento, como games, a loja fica mais completa com parceiros do segmento de tecnologia, brinquedos e acessórios, disponíveis para compra com integração total, permitindo que o cliente compre produtos Saraiva e de parceiros em um único pedido.

Outro destaque da migração é a otimização do conceito omnichannel. Atualmente, a Saraiva já oferece diversos serviços integrando seus canais aos clientes, porém, o objetivo do projeto é trazer mais eficiência nesta modalidade. A solução da VTEX permitirá que todas as lojas e estoques estejam conectados de forma inteligente e em tempo real, permitindo oferecer aos seus clientes experiências de shopping from store e retirada na loja, serviço já oferecido pela rede na qual o cliente compra pelo site e escolhe em qual loja retirar.

Com isso, independentemente de onde o cliente comprar, ele será atendido da melhor forma que preferir. A empresa começou a adotar o uso das mídias sociais como parte do marketing a partir de 2010. A transformação de plataformas como Instagram, Twitter (X), Facebook e Youtube em canais de divulgação reforçava o vínculo e a proximidade da marca com o público.

## 9.2 Impacto da tecnologia nas vendas

A trajetória da Saraiva reflete o impacto direto da digitalização sobre o mercado editorial brasileiro. Até o início da década de 2010, as vendas da empresa eram predominantemente realizadas em lojas físicas, com presença tímida no comércio eletrônico. No entanto, a partir de 2013, a Saraiva iniciou um processo mais estruturado de transformação digital, impulsionado pela crescente adoção de tecnologias de gestão de estoque, automação de pedidos e plataformas de ecommerce.

Segundo relatórios da própria empresa, em 2013 o varejo eletrônico da Saraiva apresentou crescimento de 11% nas vendas, consolidando o canal online como uma das frentes mais promissoras do grupo. Em 2016, o e-commerce já representava 32,5% do faturamento total da companhia, e no ano seguinte essa participação subiu para 37,6%, evidenciando a migração gradual dos consumidores para o ambiente digital (PUBLISHNEWS, 2019).

A adoção de novas tecnologias de integração e automação — como a parceria com a plataforma VTEX, para gerenciamento de pedidos e pagamentos, e com o ANYMARKET, para integração com marketplaces — gerou resultados expressivos no curto prazo. Em 2018, os pedidos provenientes de marketplaces cresceram mais de 390%, enquanto o valor bruto de mercadorias comercializadas aumentou quinze vezes em relação ao mesmo período de 2017 (INFORCHANNEL, 2018).

Esses números mostram como a inovação tecnológica se tornou um fator determinante para a sobrevivência e competitividade da empresa. Crescimento ou queda nas vendas online Apesar do crescimento expressivo nas vendas digitais, o cenário geral da Saraiva nos últimos anos foi marcado por desafios estruturais. A crise financeira e o fechamento gradual das lojas físicas, intensificados após a pandemia de Covid-19, levaram a empresa a concentrar seus esforços quase exclusivamente no ecommerce.

Em 2022, a Saraiva anunciou a reformulação completa de seu site e estimou que mais de 25% das vendas passariam a ser realizadas pelo novo canal digital (OVERBR, 2022). Essa transição revela um movimento claro: as vendas online cresceram de forma proporcional à retração das vendas físicas. A digitalização se consolidou não apenas como uma estratégia de modernização, mas como uma necessidade diante da mudança de hábitos de consumo e da concorrência de grandes players internacionais, como Amazon e Estante Virtual.

De modo geral, a adoção de tecnologias digitais contribuiu para manter a relevância da Saraiva no mercado, mesmo diante das adversidades financeiras e das transformações do setor editorial. Assim, pode-se afirmar que a tecnologia desempenhou um papel duplo: por um lado, impulsionou o crescimento das vendas online; por outro, representou a principal alternativa para a continuidade das operações diante do declínio do modelo tradicional de livrarias físicas.

A entrada e consolidação de grandes plataformas de e-commerce, como Amazon, Shopee e Mercado Livre, transformaram profundamente o mercado editorial brasileiro e impactaram diretamente a competitividade da Saraiva. Até meados da década de 2010, a Saraiva figurava entre as maiores redes de livrarias e lojas online de livros do país, ao lado da Livraria Cultura.

No entanto, a chegada da Amazon ao Brasil, em 2012, introduziu um modelo de negócios com alta eficiência logística, preços agressivos e recomendação automatizada de produtos, modificando o equilíbrio do setor (E-COMMERCE BRASIL, 2023). Enquanto a Saraiva operava com estoques próprios e estrutura voltada também às lojas físicas, as novas plataformas passaram a atuar como marketplaces, possibilitando que editoras e vendedores independentes comercializassem diretamente seus produtos, o que reduziu custos e ampliou a variedade de títulos disponíveis.

Essa mudança provocou um desequilíbrio competitivo, fazendo com que a Saraiva enfrentasse dificuldades para manter sua margem de lucro e seu volume de vendas diante da concorrência digital (COMSCHOOL, 2020). Em resposta a esse novo cenário, a empresa buscou integrações tecnológicas para manter-se competitiva.

Em 2017, a Saraiva aderiu ao sistema ANYMARKET, uma plataforma que centraliza pedidos de marketplaces e integra estoques automaticamente. Segundo o portal

Inforchannel (2018), a estratégia resultou em um crescimento de 390% nos pedidos de marketplaces e um aumento de quinze vezes no valor bruto de mercadorias comercializadas entre 2017 e 2018. Apesar dos avanços, a força das plataformas internacionais, com capacidade de investimento superior em logística e marketing digital, acabou reduzindo a participação da Saraiva no mercado. Em 2022, a empresa reformulou seu site e anunciou o objetivo de alcançar mais de 25% das vendas pelo canal digital próprio, reforçando sua tentativa de reposicionamento frente à concorrência (OVERBR, 2022).

Diante do avanço das vendas digitais e da perda de espaço competitivo, a Saraiva intensificou suas estratégias de marketing digital, com foco em promoções, cupons e programas de fidelidade online. O programa Saraiva Plus, existente desde o período das lojas físicas, foi adaptado para o formato digital, permitindo o acúmulo e o resgate de pontos em compras realizadas no site da empresa. De acordo com o portal ComSchool (2020), a Saraiva também passou a investir em campanhas personalizadas de e-mail marketing, cupons digitais de desconto e ações promocionais sazonais, como Black Friday, Dia do Livro e Semana do Consumidor. Tais estratégias foram complementadas pelo uso de ferramentas de análise de comportamento de compra, que possibilitam segmentar o público e criar campanhas específicas para determinados perfis de leitores. Essas iniciativas visaram aumentar a fidelização e o tráfego do site, especialmente em um contexto de concorrência acirrada com marketplaces internacionais.

No entanto, segundo o portal E-commerce Brasil (2023), as políticas de preço mais agressivas adotadas por empresas como Amazon e Shopee dificultaram que a Saraiva alcançasse o mesmo alcance e volume de vendas. Ainda assim, a adoção de ferramentas digitais de fidelização e marketing personalizado representou um avanço importante na transformação digital da Saraiva, mostrando que a tecnologia passou a ser o principal instrumento de relacionamento e retenção de clientes em um mercado editorial cada vez mais competitivo.

### **9.3 Estratégias de venda e marketing**

Com o avanço da transformação digital no mercado editorial, a Saraiva passou a diversificar seus canais de venda, ampliando sua presença além das lojas físicas. O site oficial ([saraiva.com.br](http://saraiva.com.br)) tornou-se o principal canal de vendas online, oferecendo integração com plataformas de pagamento e sistemas de logística automatizados. Além disso, a empresa também buscou presença em marketplaces externos, como Amazon e Magalu, visando alcançar novos públicos. O uso de redes sociais (especialmente Instagram, Facebook e Twitter) e o atendimento por WhatsApp reforçaram a comunicação direta com o cliente, permitindo uma experiência de compra mais rápida e personalizada.

No campo do marketing digital, a Saraiva adotou estratégias variadas: anúncios pagos em redes sociais e buscadores, campanhas com influenciadores literários, newsletters segmentadas e ações temáticas em datas específicas, como a Black Friday e o Dia do Livro. Essas iniciativas foram fundamentais para manter o engajamento e aumentar o tráfego no e-commerce, especialmente após a pandemia, quando o consumo online se consolidou como o principal canal de vendas do setor. A empresa também passou a investir na personalização da experiência de compra, utilizando sistemas de recomendação automática baseados em histórico de navegação e preferências dos usuários. Assim, o site passou a sugerir livros e produtos de forma individualizada, aumentando as taxas de conversão e a fidelização de clientes. Para reforçar o vínculo com os leitores, a Saraiva promoveu ações de engajamento online, como lives com autores, clubes de leitura virtuais e eventos literários transmitidos pelas redes sociais.

Essas atividades ajudaram a manter a relevância da marca e a criar uma comunidade digital ativa, mesmo em um cenário de retração das lojas físicas. Por fim, o uso de algoritmos e análise de dados tornou-se essencial na estratégia da empresa, permitindo monitorar comportamentos de compra, otimizar campanhas e direcionar promoções personalizadas. A aplicação de big data e inteligência artificial

possibilitou à Saraiva compreender melhor as tendências do público e aprimorar continuamente suas estratégias de marketing e vendas digitais.

#### **9.4 Experiência do cliente e relacionamento**

Nos últimos anos, a Saraiva passou por profundas transformações em sua relação com o público, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos e pela necessidade de se adaptar ao comportamento do novo consumidor digital. A empresa, que durante décadas se destacou no mercado editorial brasileiro, percebeu que a experiência do cliente e o relacionamento digital seriam fatores determinantes para manter sua relevância em meio à crescente concorrência online e às mudanças nos hábitos de consumo. Um dos primeiros passos nesse processo foi a modernização do atendimento ao cliente, com a adoção de chatbots e suporte online automatizado. Em parceria com a empresa GoBots, a Saraiva implementou um sistema de inteligência artificial capaz de responder metade das perguntas enviadas pelos consumidores. Essa automação não apenas reduziu o tempo de resposta, como também resultou em mais de quatro milhões de reais em vendas geradas diretamente por esse canal digital, segundo o estudo de caso divulgado pela GoBots. Essa estratégia ilustra como a empresa buscou integrar tecnologia e atendimento humanizado, garantindo maior eficiência e disponibilidade no contato com o público, principalmente em horários de pico ou fora do expediente comercial (GOBOTS, 2023).

Além disso, a Saraiva investiu em melhorias no processo de pagamento e segurança digital, firmando parceria com a fintech Adyen em 2017. A iniciativa visava otimizar as transações online e reduzir a taxa de abandono de carrinho, um dos principais desafios do e-commerce. Com a integração dessa plataforma de pagamento, a Saraiva passou a oferecer um checkout mais rápido, seguro e compatível com diferentes métodos de pagamento, fortalecendo a confiança dos consumidores e aprimorando a experiência de compra (ADYEN, 2017).

A empresa também buscou fortalecer sua reputação digital e fidelizar o cliente por meio de ações de relacionamento e estratégias omnichannel. Um exemplo disso foi o programa de fidelidade “Saraiva Plus”, que em 2017 contava com mais de 15

milhões de clientes cadastrados e foi reformulado para oferecer benefícios mais acessíveis e personalizados. Essa iniciativa contribuiu para manter o engajamento do público e estimular a recompra, aproximando a marca de seus consumidores mais frequentes (GECOMPANY, 2017). Outro ponto relevante na trajetória recente da Saraiva foi a implantação de experiências híbridas, integrando os canais físico e digital. A empresa ampliou o modelo “click & collect”, no qual o cliente realiza a compra pelo site e retira o produto em uma loja física.

Em 2017, aproximadamente 20% dos pedidos do e-commerce já eram feitos nesse formato, e, segundo a própria livraria, cerca de 40% dos consumidores realizavam uma nova compra no momento da retirada. Esses números demonstram que a integração entre loja e site não apenas facilitou a logística de entrega, mas também estimulou o consumo adicional e fortaleceu o relacionamento com o público (GECOMPANY, 2017).

Em 2019, a Saraiva deu mais um passo importante ao migrar sua plataforma digital para o sistema VTEX, com o objetivo de ampliar o modelo de marketplace e oferecer uma experiência de compra mais fluida e personalizada. Essa mudança permitiu que os estoques das lojas físicas e do e-commerce fossem conectados em tempo real, tornando possível o envio de produtos diretamente de lojas locais (shipping from store) e a retirada rápida por parte do cliente. Essa integração marcou o amadurecimento da estratégia omnichannel da empresa, reforçando a importância da tecnologia como ferramenta de relacionamento e fidelização (ADNEWS, 2019).

No campo do pós-venda, a Saraiva buscou utilizar ferramentas digitais para acompanhar a satisfação dos clientes e otimizar o suporte técnico. O chatbot da GoBots, por exemplo, foi projetado para auxiliar não apenas durante a compra, mas também no acompanhamento de pedidos e resolução de problemas, reforçando o compromisso da marca com um atendimento ágil e acessível (GOBOTS, 2023).

Em síntese, observa-se que a Saraiva reconheceu a necessidade de se reinventar digitalmente, investindo em tecnologias voltadas à experiência do cliente, à integração de canais e à fidelização. Embora tenha enfrentado dificuldades financeiras e estruturais que culminaram em sua falência judicial em 2023, a trajetória digital da empresa demonstra esforços consistentes para acompanhar as

tendências de mercado e atender às novas expectativas do consumidor conectado. Seu caso serve como exemplo de como a inovação tecnológica pode transformar o relacionamento entre empresas e público, mesmo em setores tradicionais como o editorial.

## 10- Estudo de caso (Cultura)

A trajetória da Livraria Cultura teve início quando Eva Herz, uma alemã de origem judaica, decidiu criar um serviço de aluguel de livros em troca de dinheiro, diretamente da sala de sua casa, localizada na Alameda Lorena, no bairro dos Jardins, em São Paulo.

A família Herz havia deixado Berlim em 1938 para escapar da perseguição nazista e buscava novas formas de sustento. O pequeno negócio começou em 1947, com apenas dez livros, vindos de sua coleção particular, e tinha como principal público a comunidade alemã que vivia na capital paulista.

Em 1950, Eva resolveu expandir sua ideia: além de alugar, passou também a vender livros. Seu nome logo se tornou conhecido entre as mães paulistanas, que enviavam os filhos não só para comprar ou alugar exemplares, mas também para pedir indicações de leitura à experiente livreira.

No ano de 1969, ela decidiu encerrar o serviço de locação e manter apenas a livraria, instalada em um sobrado na Rua Augusta, onde as salas da frente funcionavam como loja e a parte dos fundos servia de moradia para a família, e nesse mesmo ano, seu filho Pedro Herz assumiu a administração e concretizou o sonho da mãe: transferir a livraria para um espaço maior, no Conjunto Nacional, localizado na Avenida Paulista.

Foi nesse endereço que a Livraria Cultura consolidou a identidade que a tornaria referência — um espaço amplo, com grande variedade de títulos. Na época a livraria negociava com as editoras Cultrix, Perspectiva, Zahar, Brasiliense, Melhoramentos e Companhia Editora Nacional.

“Os Herz chegaram ao Brasil fugindo de Hitler, passaram a alugar livros e construíram a rede de livrarias mais importante do país” (Lima, Brayner, Freitas, p.3,2025)

Durante a década de 1970, iniciou-se um processo de expansão das instalações no Conjunto Nacional. Em 1973, foi inaugurada uma unidade voltada exclusivamente para informática, negócios, finanças, marketing e ciências. Dezessete anos depois, em 1990, nasceu uma loja dedicada a publicações para o ensino de línguas estrangeiras e dicionários. No começo de 1997, a livraria abriu um novo espaço de 600 m<sup>2</sup>, ainda no Conjunto Nacional, com foco em literatura e humanidades. No final do mesmo ano, a primeira unidade foi reformada e reinaugurada, passando a se especializar em livros de arte.

Em 2001, Eva Herz, fundadora da livraria, faleceu, e sob a direção de Pedro Herz e de seus filhos Sérgio e Fábio Herz, a Livraria Cultura inaugurou sua primeira filial, um espaço de 3.000 m<sup>2</sup> no Shopping Villa-Lobos, em São Paulo. Em 2003, veio a primeira loja fora do estado de São Paulo, no Bourbon Shopping Country, em Porto Alegre. No ano seguinte, foi a vez do Recife, e em 2005, Brasília recebeu sua filial. Já em 2006, o Shopping Market Place, em São Paulo, ganhou mais uma unidade.

Todas as filiais mantinham o conceito inovador da matriz: um espaço de convivência e cultura, onde os clientes não apenas compravam livros, mas também participavam de debates, trocavam ideias e se divertiam.

A megaloja do Conjunto Nacional, inaugurada oficialmente em 21 de maio de 2007, ocupava o antigo espaço do Cine Astor e se tornou a maior livraria do Brasil, com 4.300 m<sup>2</sup> distribuídos em três andares. O local oferecia uma imensa variedade de livros, CDs, DVDs, Blu-rays, revistas, jornais e brinquedos, além de um café moderno e acolhedor (V. Café, do Grupo Viena), um teatro batizado de Eva Herz, e áreas destinadas a crianças, exposições e sessões de autógrafos.

Em junho de 2009, a Livraria Cultura reabriu um antigo ponto de venda com o conceito de varejo personalizado, o Instituto Moreira Salles por Livraria Cultura. Poucos meses depois, em novembro, foi inaugurada a terceira loja dentro do mesmo conceito: Record por Livraria Cultura. Essa proposta inovadora fez da Livraria Cultura a primeira no mundo a oferecer um “acervo vivo”, reunindo, em um único espaço, todos os títulos de uma mesma editora.

Já em abril de 2012, no local onde antes funcionava a loja da Record, surgiu a primeira unidade da Geek.Etc.Br, voltada ao universo geek e nerd, com produtos como games, quadrinhos e itens colecionáveis. Em 2014 a livraria contava com 19 livrarias espalhadas por oito estados do Brasil, 2 mil funcionários e meio bilhão de reais de faturamento. (Negócios,2014).

## **10.1 Crise e falência da Livraria Cultura**

A falência da Livraria Cultura foi resultado de diversos fatores, como a crise econômica do país, o aumento da concorrência com as vendas online e a falta de planejamento estratégico. Além disso, a estrutura de custos da Livraria Cultura também foi um fator que contribuiu para sua falência. A empresa tinha uma grande quantidade de lojas físicas, muitas delas em shoppings centers, que geravam altos custos de aluguel e manutenção.

A Livraria tinha uma grande dívida com fornecedores e com a Receita Federal, o que aumentava ainda mais seus custos operacionais. A empresa também enfrentou dificuldades em implementar medidas para reduzir seus custos. Por exemplo, a Livraria Cultura tinha planos de fechar algumas de suas lojas físicas para reduzir seus custos operacionais, mas encontrou dificuldades em renegociar os contratos de aluguel com os shoppings centers. Isso acabou impedindo a empresa de reduzir seus custos operacionais a tempo de evitar a falência.

Em 25 de outubro de 2018, o Grupo Cultura, ao qual a Livraria pertencia, ingressou com pedido de recuperação judicial declarando dívida no valor de R\$ 285,3 milhões, a qual foi recebida pelo juiz da 2ª Vara de Falências e Recuperação Judicial do Foro Central de São Paulo no mesmo dia, cuja decisão, além de nomear o administrador judicial, determinou a suspensão de todas as ações e execuções da mesma.

Para ajudar a empresa a superar a crise, o Judiciário determinou que os bancos credores depositassem R\$ 5,6 milhões para pagamento de despesas de novembro de 2018 e liberassem até R\$ 20 milhões retidos em contas vinculadas e recebíveis de cartões, permitindo que a empresa aumentasse seu estoque para as vendas de Natal e início do ano letivo.

O plano de recuperação judicial foi apresentado em dezembro de 2018, aprovado pelos credores e homologado judicialmente em abril de 2019, com ajustes posteriores em setembro de 2019.

Em janeiro de 2020, a Livraria Cultura vendeu o controle da Estante Virtual para a Campos Floridos Comércio de Cosméticos Ltda, empresa filiada a Magazine Luiza, recebendo cerca de R\$ 19,5 milhões líquidos.

Em 20 de março de 2020, São Paulo e outras cidades e estados, declararam estado de calamidade pública em razão da Covid-19. Essa condição de saúde pública afetou drasticamente o faturamento da empresa, que caiu de R\$ 9,5 milhões em fevereiro para R\$ 1,4 milhão em abril. Por causa disso, a empresa pediu ajustes no plano de recuperação, que foram aprovados pelo TJ-SP em maio de 2021.

Mesmo com a aprovação, a Livraria Cultura não cumpriu o plano de recuperação, acumulando inadimplência de mais de R\$ 2 milhões até outubro de 2022. A falta de prestação de contas e suspeitas de irregularidades levaram o juiz a decretar a falência da empresa em 9 de fevereiro de 2023. Segundo Zakka (2023) essas foram as palavras do Juiz Ralpho de Barros Monteiro Filho ao determinar falência a empresa:

É notório o papel da Livraria Cultura, de todos conhecida. Notória a sua (até então) importância, e não apenas para a economia, mas para as pessoas, para a sociedade, para a comunidade não apenas de leitores, mas de consumidores em geral. É de todos também sabida a impressão que a Livraria Cultura deixou para o Prêmio Nobel de Literatura José Saramago, que a descreveu como uma linda livraria, uma catedral de livros, moderna, eficaz e bela. Mas a despeito disso tudo, e de ter este juízo exata noção desta importância, é com certa tristeza que se reconhece, no campo jurídico, não ter o Grupo logrado êxito na superação da sua crise.

Percebe-se que mesmo o juiz responsável por decretar a sua falência reconhece em sua decisão a importância que a empresa representa à sociedade.

Entretanto, a decisão não se manteve, pois, o ministro do Supremo Tribunal de Justiça (STJ), Raul Araújo, concedeu uma liminar para suspender os efeitos da falência que havia sido decretada, após a Livraria alegar pagamentos de créditos e relevância social. Nas palavras do juiz, citado por Lima, Brayner, Freitas (2025): "[...] inegável e relevante função social e cultural, cuja quebra causa enorme prejuízo tanto à comunidade de credores como à coletividade em geral".

Na decisão, o ministro revela de maneira insistente a necessidade da preservação da empresa, e, em se tratando das dívidas que esta apresentava ressaltou que:

Embora o procedimento de recuperação judicial, sempre instável, conviva com o risco presente de convolação em falência, é de se priorizar sempre a preservação da empresa, possibilitando a superação da crise e incentivando a negociação, porque o objetivo da lei é que se propiciem medidas que viabilizem a reestruturação e o soerguimento da empresa.

No entanto, o cumprimento do plano continuou incerto, agravado por dívidas de IPTU e condomínio na loja do Conjunto Nacional. A proprietária do imóvel solicitou mandado de despejo, já que a unidade acumulava dívidas de aluguel que ultrapassam o valor de R\$ 15 milhões desde 2020.

Em fevereiro de 2024, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) negou o pedido da Cultura, para suspender a ordem de despejo da loja da Avenida Paulista. Segundo o portal de notícias G1(2024) em nota a empresa informou que:

O cenário atual do mercado, especialmente acentuado pelas mudanças no comportamento do consumidor, consolidadas durante a pandemia, tornou a manutenção de uma livraria de grande porte como a nossa neste local desafiadora. Como resultado, e com vistas à sustentabilidade de nossas operações, foi inevitável tomar a difícil decisão de procurar um novo espaço que se adapte melhor às demandas e realidades atuais do mercado editorial e varejista.

A Livraria Cultura encerrou definitivamente as atividades de sua mais conhecida loja no Conjunto Nacional, em 1º de fevereiro de 2024. O fechamento ocorreu após três anos de negociações sobre o valor do aluguel, sem que a empresa e a proprietária do imóvel chegassesem a um acordo viável.

**Figura 33: Livraria cultura do conjunto nacional.**



*Figura 33: Livraria cultura do conjunto nacional.*

*Fonte: Veja são paulo*

Após muitas tentativas de reerguer a empresa, no dia 10 de setembro de 2025 a 2<sup>a</sup> Vara de Falências e Recuperações Judiciais de São Paulo decretou a falência da Livraria Cultura.

O pedido foi realizado pela empresa locatária do espaço que a loja ocupava no Conjunto Nacional, em São Paulo (SP), e difere dos outros processos porque agora a cobrança diz respeito a obrigações extraconcursais, ou seja, dívidas contraídas após o início do processo de recuperação judicial.

As três últimas lojas da Livraria Cultura, incluindo o casarão na Avenida Higienópolis, foram fechadas nos últimos dias, e o site de vendas encontra-se indisponível.

## 10.2 Adaptações tecnológicas

Com o avanço das tecnologias digitais e o crescimento da internet, as empresas do mercado editorial precisaram se reinventar para acompanhar as transformações nos hábitos de consumo e nas formas de leitura. O surgimento dos e-commerce, dos livros digitais e das plataformas de leitura online redefiniram a maneira como o

público acessa e consome conteúdo literário, exigindo das livrarias tradicionais uma adaptação rápida e estratégica.

Nesse contexto de mudanças, a Livraria Cultura destacou-se por sua postura inovadora, sendo uma das primeiras a investir na digitalização de seus serviços e na integração entre o ambiente físico e o virtual.

O site de e-commerce da Livraria Cultura foi lançado em 1997, marcando um passo pioneiro no comércio eletrônico de livros no Brasil. Naquele período, a internet ainda engatinhava no país, e poucas empresas exploravam o potencial das vendas online. A iniciativa permitiu à Cultura expandir seu alcance além das lojas físicas e atender consumidores de diferentes regiões. O site reunia o extenso catálogo das lojas físicas, permitindo consultas por título, autor e editora, além de oferecer um sistema de pedidos com pagamento via cartão de crédito ou boleto bancário — algo inovador para a época.

Nos anos seguintes, o e-commerce tornou-se um dos principais canais da marca e foi sendo aprimorado com novos recursos tecnológicos, como programas de fidelidade, pré-venda de lançamentos, catálogo de e-books e integração com plataformas de leitura digital.

A Livraria Cultura também criou espaços digitais para comunidades de leitores e, posteriormente, lançou o “Sebo Cultura”, um ambiente virtual dedicado à compra e venda de livros usados, ampliando a diversidade de produtos disponíveis no site. Essa presença digital ajudou a manter a relevância da empresa diante do avanço de marketplaces e grandes players internacionais.

Em 2010, a livraria deu um importante passo rumo à modernização ao começar a comercializar eBooks e audiobooks, acompanhando as transformações do mercado editorial e o avanço das tecnologias digitais. No ano seguinte, em 2011, a rede lançou seu próprio aplicativo de leitura, o eReader Livraria Cultura, disponível para iPad e iPhone — complementando o eReader para Android, lançado no ano anterior.

A empresa buscava integrar o universo digital à experiência tradicional de compra. Um exemplo disso foi o Cartão eBook, que trazia a capa e as principais informações

do livro físico, mas permitia ao cliente adquirir a versão digital diretamente nas lojas, unindo o ambiente físico e o virtual de forma inovadora.

Sempre atenta às tendências internacionais, a Livraria Cultura firmou, em setembro de 2012, uma parceria com a empresa canadense Kobo, uma das maiores do mercado global de leitura digital. A partir dessa colaboração, passou a oferecer em suas prateleiras o Kobo por Livraria Cultura, seu próprio leitor digital, disponível em cinco cores diferentes, além de um catálogo com mais de 1 milhão de títulos em eBook, sendo cerca de 15 mil nacionais.

Essa fase marcou o auge da inovação tecnológica da Livraria Cultura, consolidando-a como uma das pioneiras na integração entre o mundo físico e digital no mercado livreiro brasileiro.

Em julho de 2017, a Livraria Cultura anunciou a aquisição das operações da rede francesa Fnac no Brasil, que possuía 12 lojas distribuídas em sete estados, além de um site de e-commerce. Com a Fnac, a Cultura passou a atuar mais fortemente na venda de eletroeletrônicos, o carro-chefe da rede. Segundo o no jornal O Globo (2017):

Ao dar as mãos, considerando os números do último ano, a Fnac e a Cultura, segunda e terceira no ranking, respectivamente, terão uma mordida equivalente a 5,8% do mercado, com R\$ 1 bilhão em vendas. Já neste ano, afirmam especialistas do setor, o resultado deve crescer, pela complementariedade de operações das duas empresas, garantindo queda de custos em consequência de sinergias operacionais e ganho na margem de lucro.

Posteriormente, em dezembro do mesmo ano, a empresa adquiriu a plataforma de comércio eletrônico Estante Virtual, operação que ampliou em aproximadamente quatro milhões o número de clientes da Livraria Cultura. Essas aquisições marcaram uma importante estratégia da empresa, que buscava fortalecer sua posição no mercado para competir de maneira mais eficiente com a Saraiva — então líder do setor — e enfrentar o crescimento da Amazon no Brasil. Com isso, a Livraria Cultura se consolidou como uma das redes mais inovadoras do mercado editorial brasileiro.

Em fevereiro de 2020, a Cultura migrava sua loja virtual para a plataforma de comércio eletrônico da VTEX, com o objetivo de integrar canais, unificar pedidos, pagamentos e gestão de estoque em um único sistema. Esse movimento marca uma formalização do canal digital como peça central da operação.

A parceria com a VTEX simplifica e agiliza o processo de compra ao unificar todas as experiências de consumo. Integra todos os canais de venda por meio de um único sistema de gerenciamento de pedidos e cria uma maneira fácil de controlar estoque, fluxo de pedidos, pagamentos e logística de entrega. Ao integrar o sistema da VTEX em sua plataforma, a Livraria Cultura adiciona novas tecnologias também no sistema de pagamento com a PayMee Brasil fintech especializada em pagamentos à vista com confirmação em tempo real para clientes que desejam pagar via transferência bancária instantânea. (PRNewswire,2020).

Paralelamente, a Cultura investiu fortemente em mídias sociais e marketing digital como parte da adaptação tecnológica. A empresa criou o laboratório de inovação “EVA” para desenvolvimento de soluções digitais, com equipe de Business Intelligence dedicada a análise de dados, para que “80% de suas receitas venham de canais digitais” até 2020. Essa iniciativa evidencia o reconhecimento interno de que o futuro da operação passaria por forte digitalização, integração e automatização.

Por fim, a adoção de automação de vendas e de análise de dados de clientes aparece como componente estratégico da transformação digital da Cultura. O laboratório de inovação citado conta com “extração e análise de dados” para antecipar comportamentos de consumo, e a integração tecnológica com marketplaces via hubs como o Anymarket permitiu que o catálogo disponível saltasse de 15 mil itens para 220 mil anúncios em três meses, transformando a operação de marketplace da Cultura e indicando que o faturamento pulou da casa de milhares para milhões de reais.

Em resumo, a Livraria Cultura não apenas implantou tecnologia, mas reorganizou processos, adotou plataformas modernas, integrou canais físicos e digitais e desenvolveu capacidades analíticas que apoiam decisões comerciais.

### **10.3 Impacto da tecnologia nas vendas.**

A incorporação de tecnologias digitais provocou mudanças significativas no desempenho comercial da Livraria Cultura, especialmente no âmbito do comércio

eletrônico. Historicamente voltada às lojas físicas, a empresa possuía alcance limitado às regiões em que mantinha unidades. Com o fortalecimento do e-commerce a partir de 2015, esse canal passou a responder por cerca de 20% do faturamento da empresa, chegando a 30% em 2017, (Gironews, 2017).

Para fortalecer esse canal, a empresa investiu R\$ 10 milhões no desenvolvimento e na modernização do sistema de vendas online. Essa transformação não apenas ampliou o alcance da Cultura, permitindo atender consumidores em diversas regiões do país, como também contribuiu para o aumento do volume de vendas por canais digitais.

O crescimento das vendas online foi potencializado por aquisições estratégicas e pela integração tecnológica com marketplaces externos. A compra da plataforma Estante Virtual, em dezembro de 2017, ampliou o portfólio disponível, que passou a incluir livros novos e usados (O Globo, 2017). De forma complementar, a integração com os sites da Via Varejo-que administra os sites da Casas Bahia, do Ponto Frio e do Extra- visava aumentar em pelo menos 20% o volume de pedidos da empresa pela internet (Gironews, 2017). Tais iniciativas evidenciam que a tecnologia se consolidou como um vetor de crescimento e competitividade.

Além do impacto nas vendas, o avanço digital modificou o perfil dos consumidores da Cultura. Pesquisas indicam que, em 2024, 55% dos leitores brasileiros adquiriram livros por meio de sites ou aplicativos, motivados principalmente pela conveniência e por melhores condições de preço (Mobile Time, 2025). Esse cenário revelou consumidores mais digitais e seletivos, exigindo das empresas estratégias direcionadas de fidelização.

Nesse contexto, a Cultura implementou programas de fidelidade e ferramentas de marketing digital, como a base +Cultura, que reúne quase 7 milhões de pessoas cadastradas, possibilitando o envio de ofertas personalizadas, recomendações de títulos e maior interação com a marca (Livraria Cultura, 2025).

Apesar dos avanços, a concorrência de grandes plataformas internacionais representou um desafio constante. Estimativas apontam que a Amazon foi responsável, sozinha, por aproximadamente R\$ 1,4 bilhão em vendas de livros no Brasil, superando todas as livrarias nacionais juntas (Super Finanças, 2025).

Dante desse cenário, iniciativas como a aquisição da Estante Virtual e a expansão de vendas em marketplaces funcionaram como estratégias de defesa competitiva, permitindo que a Cultura concorresse em termos de preço, variedade e conveniência.

## 10.4 Estratégias de venda e marketing

As campanhas de marketing digital desempenharam papel central nas estratégias comerciais da Cultura. A empresa investiu em anúncios pagos, newsletters segmentados e parcerias com influenciadores para promover lançamentos, promoções e conteúdos relacionados ao universo literário. Essa abordagem permitiu alcançar diferentes públicos de forma mais eficiente, destacando ofertas personalizadas e reforçando a imagem da marca no ambiente digital (Mobile Time, 2025).

Outro aspecto fundamental foi a personalização da experiência de compra. O monitoramento feito pelo software de vendas online é capaz de informar quem são os consumidores, os títulos que eles consultam, os que colocam na cesta de compras, os que não levam, o tempo que passam no site, o histórico de compras, entre outras informações.

Isso se revela fundamental, sobretudo pela capacidade que o próprio sistema da loja tem de estabelecer sugestões de compra para clientes com perfis específicos. A comercialização virtual oferece ao cliente o acompanhamento do pedido, exigindo, para isso, o acesso através de login de usuário e senha. Isso faz com que se amplie a confiabilidade de entrega e, através do cadastro atualizado do cliente, construa-se um banco de dados que possibilita o envio de ofertas e lançamentos por e-mail, filtrando as informações de acordo com o histórico de compra.

Através do cruzamento de dados, pode-se definir as áreas de interesse de cada cliente, assim como seu hábito de consumo eletronicamente, o que agiliza o processo de fidelização. Essas ferramentas oferecem, tanto ao cliente como para a Livraria Cultura, benefícios que vão desde a criação de uma comunidade virtual até redução de tempo para se desenvolver processos comerciais.

Além disso, a empresa investiu em ações de engajamento online, promovendo lives, clubes de leitura virtuais e eventos com autores. Essas iniciativas criaram um ambiente de comunidade digital, aproximando leitores da marca e incentivando a interação constante, ao mesmo tempo em que aumentaram a visibilidade de lançamentos e promoções (Livraria Cultura, 2025).

Parte dessas informações não é obtida nas lojas físicas devido às suas características próprias. Por isso, pode-se afirmar que, atualmente, os dois modelos — vendas presenciais e vendas online — funcionam como dimensões complementares do mercado, embora apresentem características distintas.

Em relação as lojas físicas, para enfrentar a forte concorrência das diversas lojas virtuais e do crescente mercado de leitores de livros digitais, a Livraria Cultura passou a transformar suas unidades em verdadeiros espaços de entretenimento. Um exemplo emblemático dessa estratégia foi o projeto Vira Cultura, uma maratona de atividades culturais realizada nas lojas da rede no Conjunto Nacional, em São Paulo. A primeira edição do evento ocorreu em 2008 e teve duração de 37 horas, enquanto edições subsequentes foram realizadas em períodos de 35 horas. O Vira Cultura contemplava uma programação diversificada, incluindo exposições, workshops de arte, debates, aulas de bem-estar e ginástica, mostras de filmes, sessões de autógrafos, atividades de fã-clubes, recitais, shows e apresentações teatrais.

Cada uma dessas iniciativas tinha como objetivo não apenas aproximar o público do universo literário, mas também oferecer experiências culturais e de entretenimento diferenciadas, consolidando as lojas físicas como espaços de convivência, aprendizado e lazer, em contraponto à experiência puramente digital.

## 10.5 Relacionamento com os clientes

A Livraria Cultura ampliou seus canais de atendimento ao cliente para abraçar o digital, oferecendo suporte via chatbot (Omnichat) no próprio site, e formulários online de contato por assunto, permitindo que dúvidas e solicitações sejam respondidas rapidamente, garantindo agilidade e maior conveniência para os

consumidores. Esses recursos também contribuem para o monitoramento de solicitações recorrentes e para a melhoria contínua do serviço, proporcionando uma experiência mais personalizada e eficiente.

No que diz respeito às iniciativas de fidelização e pós-venda, a empresa oferece o programa +Cultura, no qual o cliente acumula pontos por compras tanto no site quanto nas lojas físicas: a cada R\$ 1,00 em livros ganha 4 pontos; a cada 1.000 pontos, o cliente recebe R\$ 10 de crédito para usar em futuras compras. Além disso, o programa de assinatura Cultura Pass apresenta benefícios como empréstimo de livros, descontos mensais, entrega e outros serviços para assinantes.

Essas ferramentas indicam que a Cultura buscou não só vender, mas manter um contato prolongado com o cliente — após a compra — por meio de benefícios, descontos e programas de relacionamento. A Livraria Cultura foi uma das empresas que apostou na integração de canais de maneira eficiente e atraente para o consumidor. Suas lojas se tornaram ricas em experiência sensorial e a internet oferece facilidade e variedade, além de incentivar a visitação dos pontos físicos. Sergio Herz declarou que “já não fala mais em físico e digital, mas em canais de vendas diferentes” (Consumidor Moderno,2018), integrando a experiência da loja física com a tecnologia digital para criar valor.

Isso inclui, por exemplo, que o cliente pode acumular pontos tanto em loja quanto no site, utilizar os créditos no ambiente digital ou físico, e que parte do programa +Cultura contempla compras em ambos os canais. Essa convergência representa um esforço para oferecer ao consumidor uma experiência fluida entre os meios — físico e virtual.

Quanto à reputação digital, a Cultura enfrentava desafios. Na plataforma de reclamações online “Reclame Aqui” consta que a empresa foi classificada como “Não recomendada”, pois tem menos de 50% das reclamações respondidas. Em dezembro de 2024, foi relatado que a Cultura acumulou mais de mil reclamações, das quais apenas cerca de 50% dos problemas tinham sido resolvidos. Isso demonstra que, embora digitalmente acessível, ainda houve lacunas quanto à qualidade de interação e satisfação do cliente no âmbito físico e online.

## 11 – Estudo de caso (Leitura)

A Livraria Leitura é hoje uma das maiores redes de livrarias do Brasil, e seu nome é conhecido praticamente em todo o país. A empresa nasceu em Belo Horizonte (MG), em 1967, fundada por Emídio Teles, um jovem empreendedor apaixonado por livros. No começo, ela era apenas um pequeno sebo chamado “Livraria Lê”, que funcionava na Galeria do Ouvidor, no centro da cidade. Era um espaço simples, mas muito querido pelos mineiros que frequentavam o centro da capital. O foco inicial era vender livros novos e usados, algo bem comum na época, quando os sebos eram pontos de encontro de leitores e intelectuais. Com o tempo, a loja cresceu, ganhou mais clientes e passou a se chamar Livraria Leitura, nome que acabou se tornando a marca oficial da empresa. Nos primeiros anos, a Leitura se destacava por ter um atendimento próximo e um ambiente acolhedor, onde as pessoas podiam ficar à vontade para escolher seus livros. O sucesso foi tanto que, na década de 1980, a empresa começou a se expandir dentro de Belo Horizonte, abrindo novas lojas e diversificando seus produtos. Foi nessa época que a Leitura deixou de ser apenas um sebo e começou a se transformar em uma livraria moderna, com um espaço maior, mais organizado e com uma variedade maior de títulos.

Com o crescimento constante, a rede passou a apostar em lojas dentro de shoppings, o que foi um passo importante na sua história. Essa estratégia fez com que a marca ganhasse visibilidade e alcançasse novos públicos, principalmente famílias, jovens e estudantes. As lojas começaram a ter um formato de megastore, com áreas amplas, confortáveis e voltadas para a experiência do cliente. Além dos livros, a Leitura passou a vender materiais de papelaria, brinquedos, games, presentes e artigos de escritório, o que ajudou a atrair mais consumidores e a fortalecer o negócio mesmo em períodos em que a venda de livros estava em baixa. Segundo Marcus Teles, presidente da rede, em entrevista para mercado & consumo:

“é notável a presença frequente de famílias nas unidades, e as lojas da Leitura oferecem para elas uma enorme variedade de produtos” (Teles, 2023).

Hoje, com mais de 120 lojas em 23 estados e no Distrito Federal, se tornou a maior rede de livrarias físicas do país. Mesmo diante da crise que afetou o mercado editorial e levou à queda de grandes concorrentes, como Saraiva e Cultura, a empresa conseguiu se manter sólida. Isso aconteceu porque, como afirma Marcus Teles,

“nossa política sempre foi fechar lojas que não performam bem e manter apenas as unidades lucrativas. Essa estratégia, junto com uma gestão sem dívidas, nos manteve fortes mesmo durante a pandemia” (UOL, 2023).

Com o avanço da internet e o crescimento das vendas online, especialmente por gigantes como a Amazon, a Leitura percebeu que precisava marcar presença também no meio digital. Assim, criou o site oficial de vendas ([leitura.com.br](http://leitura.com.br)), que funciona como uma loja online, oferecendo o mesmo catálogo das lojas físicas, além de promoções e conteúdos exclusivos. Mesmo com o e-commerce em crescimento, o ponto forte da Leitura continua sendo o ambiente físico. As lojas têm uma atmosfera convidativa, com boa iluminação, poltronas, áreas para crianças e espaços voltados para eventos culturais. Muitas delas contam com sessões de autógrafos, lançamentos e até parcerias com escolas e universidades.

O público-alvo da Leitura é bem variado. Ela atende desde leitores assíduos até pessoas que compram livros de forma mais ocasional. Também é muito procurada por famílias que buscam livros infantis, estudantes em época de volta às aulas e até pessoas que vão às lojas em busca de presentes e itens de papelaria. Essa diversidade é o que mantém o negócio vivo e atrativo para diferentes gerações.

Além disso, a empresa aposta em curadorias locais, ou seja, cada loja tem liberdade para adaptar o catálogo de produtos ao gosto dos clientes da região. Uma loja em uma cidade universitária, por exemplo, pode ter mais livros técnicos e acadêmicos, enquanto outra localizada em um shopping voltado para famílias pode dar mais destaque à literatura infantil e aos brinquedos educativos. Mesmo com todos os desafios do setor — como a crise das grandes redes Saraiva e Cultura e a forte concorrência do comércio digital —, a Leitura se manteve firme. Isso se deve a uma gestão cuidadosa e bem planejada. A empresa, por exemplo, só abre novas lojas depois de estudar bem o local, o público e os custos. Um dos critérios da Leitura é que o custo do aluguel e da operação não ultrapasse 10% do faturamento previsto da loja. Outro aspecto que chama atenção é a forma como a Leitura lida

com as mudanças culturais trazidas pelas redes sociais. Hoje, plataformas como o TikTok e o Instagram influenciam fortemente o mercado editorial, com o surgimento do movimento BookTok, em que jovens recomendam livros que acabam virando best-sellers. A empresa acompanha de perto essas tendências e adapta suas vitrines e campanhas conforme o que está em alta entre os leitores. Atualmente, a Leitura fatura centenas de milhões de reais por ano e continua abrindo novas lojas, mesmo num cenário em que o mercado editorial passa por grandes transformações.

### **11.1. Adaptação tecnológica da Livraria Leitura**

A história tecnológica da Livraria Leitura reflete bem o desafio de empresas tradicionais que precisaram se reinventar em meio à transformação digital. O processo de digitalização da rede não aconteceu de forma imediata, mas sim em camadas, evoluindo junto com as mudanças do mercado e do comportamento do consumidor. Durante muitos anos, a Leitura focou nas lojas físicas, mas com o avanço da internet e o crescimento do e-commerce — especialmente com o fortalecimento da Amazon no Brasil —, a empresa percebeu que precisava marcar presença também no ambiente digital.

Assim, a partir dos anos 2010, a Leitura passou a investir mais fortemente em tecnologia e, nos anos pós-pandemia, essa estratégia se consolidou. Um dos grandes marcos dessa transformação foi a parceria com a empresa de tecnologia Nérus, responsável pela implementação de sistemas de gestão e integração omnichannel em toda a rede. Essa colaboração possibilitou que a Leitura integrasse estoques de lojas físicas e online, garantindo visibilidade em tempo real dos produtos, otimizando pedidos e reduzindo o risco de rupturas. Segundo reportagem da Folha Vitória (2024), a Nérus implantou soluções de ERP e inteligência artificial que permitem à Leitura planejar melhor as compras e prever a demanda. O sócio-gerente da rede, Daniel Rodrigues, resume essa mudança ao afirmar:

“A tecnologia deixou de ser um acessório. Trata-se de algo crítico para a operação de lojas físicas e digitais. É necessário investir em soluções que

integrem o físico e o digital — principalmente estoques — para garantir atendimento e equilíbrio econômico.”

Esse processo também representou um salto na gestão de estoque, pedidos e pagamentos. A Leitura passou a operar com um sistema unificado que permite visualizar o estoque em todas as lojas e na plataforma online. Isso viabilizou estratégias como o “ship-from-store” (envio direto da loja mais próxima) e a “prateleira infinita”, que garante ao cliente acesso ao catálogo completo da rede, mesmo que o item não esteja disponível na loja onde ele está comprando. Em relação à implementação do e-commerce, a Leitura reativou e expandiu seu site oficial ([leitura.com.br](http://leitura.com.br)) e passou a trabalhar de forma mais integrada com as lojas físicas. Segundo Marcus Teles,

“em 2021, as vendas na loja online multiplicaram por cinco. A Leitura, apesar de ter 55 anos, tem muitos sócios jovens, que estão sempre se atualizando” (Revista da papelaria, 2023).

Essa reestruturação permitiu à empresa enfrentar a pandemia com maior estabilidade financeira e fortalecer o relacionamento com os clientes através de canais digitais. No campo do marketing digital, a empresa também deu passos importantes. Rafael Martinez, Head de Marketing da Leitura, afirmou em entrevista ao Mundo do Marketing (2025) que “nossa estratégia principal ainda é o físico, mas não podemos deixar a venda online em segundo plano”. Foi nesse contexto que surgiu o projeto “Se Liga na Leitura”, um portal de conteúdo segmentado por gênero literário, voltado à curadoria e à personalização da experiência do leitor. Segundo Martinez, “estávamos cometendo o erro de produzir conteúdo em massa. Hoje, quem gosta de romance recebe conteúdo de romance”.

Em apenas um mês, o portal registrou mais de 150 mil acessos, sendo abastecido por influenciadores literários que produzem resenhas e conteúdos exclusivos para redes sociais e campanhas. (Mundo do marketing, 2025) A Leitura também investe em marketing local descentralizado, ou seja, permite que cada loja crie campanhas específicas para o seu público regional. Essa estratégia ajuda a manter a identidade da marca enquanto valoriza as diferenças culturais entre os estados. Martinez reconhece o desafio:

“A realidade de uma loja no Amazonas é muito diferente de uma loja no Rio Grande do Sul. Dar voz única para essa rede diversa é um dos meus maiores desafios.” (Mundo do marketing, 2025)

As redes sociais, especialmente o TikTok e o Instagram, se tornaram ferramentas essenciais para aproximar a marca do público jovem. O fenômeno BookTok, por exemplo, tem sido um dos principais motores de engajamento da Leitura, gerando impacto direto nas vendas. Como explica Martinez, “tudo que um influencer indica, vende. O conteúdo deles é relevante e gera impacto direto nas vendas” (Mundo do marketing, 2025). Após a pandemia, a empresa intensificou a presença online e as estratégias de engajamento. Marcus Teles comentou que

“a pandemia foi um divisor de águas. Aprendemos a nos aproximar mais do cliente, seja pelo delivery, pelo WhatsApp ou pelas redes sociais” (UOL, 2023).

Essa adaptação mostra que a Leitura não apenas sobreviveu à crise, mas também evoluiu para um modelo mais conectado, ágil e centrado no cliente. A transformação digital da Leitura é, portanto, um exemplo claro de como a tecnologia pode coexistir com a tradição. A empresa conseguiu equilibrar o valor da experiência física — que continua sendo seu maior diferencial — com o alcance e a praticidade do digital.

Hoje, a Leitura combina dados, inteligência de mercado, presença online e relacionamento humano para continuar relevante em um cenário cada vez mais competitivo e digitalizado.

## 11.2 – Impacto da tecnologia nas vendas

Nos últimos anos, a tecnologia passou a desempenhar um papel essencial no setor livreiro, transformando completamente a forma como os consumidores compram e interagem com os livros. Esse processo de digitalização também impactou diretamente a Livraria Leitura, que precisou se adaptar às novas demandas do mercado para continuar crescendo em meio à concorrência e às mudanças de comportamento dos leitores. Antes dessa transformação, o volume de vendas da Leitura era concentrado quase totalmente nas lojas físicas. Com o avanço da internet e o surgimento de novas plataformas de venda, a empresa percebeu que era necessário modernizar seus processos e investir no ambiente digital.

A Livraria Leitura deu um passo importante em 2019, quando reativou o site Leitura.com, integrando o estoque das lojas físicas com o e-commerce. Segundo Marcus Teles, presidente da rede,

“em 2019 a ‘Leitura.com’ foi reativada, integrando o estoque das lojas físicas com a loja virtual, onde o cliente pode escolher o livro e retirar em uma de nossas 73 lojas físicas espalhadas em 20 estados da Federação” (Giro news, 2020).

Essa integração permitiu que a empresa unificasse o sistema de vendas, oferecendo mais comodidade e agilidade aos clientes. A previsão, segundo ele, era expandir esse modelo para todas as lojas da rede, o que efetivamente ocorreu nos anos seguintes. O impacto desse movimento foi visível.

Em 2020, mesmo com os desafios da pandemia, a Leitura manteve um plano de expansão, abrindo novas unidades em várias regiões do país, como São Paulo, Juiz de Fora e Brasília. “O plano de expansão da rede contempla sete novas unidades em 2020”( Giro News) , afirmou Teles, destacando que o objetivo era levar a livraria a regiões metropolitanas carentes de espaços culturais. Esse crescimento simultâneo no ambiente físico e digital demonstra o cuidado da empresa em manter sua presença nacional sem deixar de lado o avanço tecnológico. A partir da digitalização, o comportamento do consumidor mudou. A leitura digital, que antes tinha pouca representatividade, passou a crescer.

Segundo a Pesquisa Conteúdo Digital do Setor Editorial Brasileiro, o desempenho na venda de e-books e audiolivros apresentou um aumento de 14% nas vendas de exemplares digitais em 2024 (UOL, 2024). Isso mostra que o público leitor está cada vez mais aberto a novos formatos de leitura e às facilidades do consumo digital. Ao mesmo tempo, a própria estrutura do varejo mudou: o faturamento do setor de e-commerce brasileiro alcançou R\$186 bilhões em 2023, conforme o portal E-Commerce Brasil, o que evidencia o tamanho desse mercado e sua importância no consumo atual. Na Leitura, o reflexo desse cenário foi claro. A loja virtual da rede já responde por cerca de 7% das vendas totais, vendendo mais do que qualquer unidade física isoladamente. Marcus Teles afirmou que o diferencial da rede está na capilaridade de suas lojas, que funcionam como pontos de apoio logístico.

“Temos a vantagem de estar mais próximos e entregar mais rápido. Se o consumidor fizer uma compra no norte de Manaus, ou no Amapá, pode demorar mais de duas semanas para receber. No nosso caso, conseguimos entregar antes, porque temos as lojas”, explicou o presidente da Leitura (Money report, 2022).

Essa estratégia mostra como a tecnologia pode ser usada de forma inteligente para fortalecer o modelo físico em vez de substituí-lo. Durante a pandemia da COVID-19, esse modelo híbrido foi essencial. As lojas físicas da rede ficaram fechadas por meses, e o canal online foi o responsável por sustentar o negócio.

“A Leitura voltou a vender pela internet em 2019, pouco antes da pandemia. No período em que as lojas físicas ficaram fechadas, as vendas pela internet foram fundamentais para o negócio, e continuam crescendo mesmo com a reabertura das lojas físicas. Só em 2021, as vendas na loja online se multiplicaram por cinco” (Money Report, 2022).

Esse crescimento reforça a importância da transformação digital não só como tendência, mas como necessidade de sobrevivência no setor. Entretanto, a digitalização trouxe novos desafios. A concorrência se tornou mais acirrada com o fortalecimento de plataformas gigantes, como Amazon e Shopee, que trabalham com preços extremamente baixos e logística altamente eficiente. Marcus Teles destacou esse ponto ao afirmar que

“o difícil é ganhar dinheiro no digital. Nossa meta é ir crescendo de forma saudável, no azul. Tem empresas de grande porte que dão muito desconto, vendem praticamente abaixo do custo. Nós não vamos entrar nessa concorrência de crescer com prejuízo” (Money report, 2022).

A estratégia da Leitura, portanto, não é competir apenas por preço, mas oferecer um diferencial de experiência, atendimento e presença cultural. Outro ponto de destaque é a mudança no perfil do consumidor. Hoje, o cliente é muito mais digital, imediatista e seletivo. A analista de marketing digital Luisa Mayer comenta que “a pandemia do COVID-19 fez com que os brasileiros adentrassem ao consumo online de forma acelerada” (Mayer, 2021). Essa mudança não foi apenas temporária — ela consolidou um novo tipo de comportamento, em que o consumidor busca praticidade, rapidez e personalização.

Essa tendência se reflete diretamente nas estratégias da Leitura, que passou a investir em programas de fidelidade digitais, cupons promocionais, e no uso mais

intenso das redes sociais como ferramenta de marketing e engajamento com o público jovem, especialmente no TikTok e Instagram. Ainda assim, o crescimento das compras online não significa o fim das lojas físicas. Como aponta meu credíario (2025),

“o avanço das compras online não significa o fim das lojas presenciais. Pelo contrário: a tendência aponta para um mercado híbrido, onde físico e digital se complementam. O desafio é transformar cada ponto de contato em uma experiência única, aproveitando o que cada formato tem de melhor”.

Essa visão se encaixa perfeitamente na estratégia da Leitura, que continua apostando em eventos presenciais, sessões de autógrafos e experiências literárias dentro das lojas, ao mesmo tempo em que fortalece sua presença digital. O e-commerce também trouxe ganhos operacionais para a empresa. Como observa meu credíario (2025),

“o e-commerce consegue operar com custos menores do que um ponto físico, o que se reflete em preços mais competitivos. Além disso, a conveniência de comprar a qualquer hora, sem enfrentar filas ou deslocamentos, aumenta a pressão sobre o varejo físico”.

Na prática, isso significa que a Leitura precisou equilibrar custos e margens para manter a competitividade sem perder a sustentabilidade financeira. Em resumo, o impacto da tecnologia nas vendas da Livraria Leitura é profundo e multifacetado. Ela não apenas impulsionou o crescimento do e-commerce e das vendas digitais, mas também transformou a relação com o consumidor, o modo de operar e o posicionamento competitivo da empresa. A Leitura soube adaptar-se a esse novo cenário de forma gradual e estratégica, mantendo seu compromisso com o livro físico, mas abraçando o digital como um aliado. Essa transição mostra que, no mercado atual, a inovação não substitui a tradição — ela a potencializa.

### 11.3 – Estratégias de venda e marketing da Livraria Leitura

Com o avanço das tecnologias digitais e a mudança constante nos hábitos de consumo, as livrarias precisaram repensar suas formas de se relacionar com o

público, vender e fidelizar clientes. Nesse cenário, a Livraria Leitura, uma das maiores redes do país, tem se destacado pela capacidade de integrar o ambiente físico e digital, mantendo-se competitiva ao mesmo tempo em que reforça vínculos afetivos com seus leitores. As estratégias de marketing e vendas da Leitura combinam tecnologia, proximidade e experiência, refletindo uma adaptação inteligente às novas exigências do mercado editorial contemporâneo. Segundo mundo do marketing (2025),

“a marca aposta em ações que reforçam a presença no cotidiano do cliente, além de iniciativas que buscam criar vínculos genuínos com a vizinhança”.

Essa filosofia de atuação vai além do marketing convencional, pois se ancora na crença de que “fidelidade se constrói com reconhecimento pessoal, simpatia no atendimento e consistência na experiência” (mundo do marketing, 2025). Em outras palavras, a Leitura entende que a tecnologia é uma ferramenta, mas o que sustenta a marca é a relação humana e o cuidado com o leitor.

A Livraria Leitura opera em um modelo multicanal, com presença simultânea em lojas físicas, site próprio, redes sociais e canais diretos como o WhatsApp. Essa integração permite ao consumidor escolher como quer comprar e como deseja se relacionar com a marca. Durante a pandemia, por exemplo, a empresa demonstrou agilidade ao adotar novos formatos de atendimento. Conforme noticiado pelo Correio Braziliense (2020),

“em meio às dificuldades do atual cenário de pandemia do novo coronavírus, a Livraria Leitura disponibilizou para os clientes um serviço de entregas de produtos”, possibilitando que “os leitores encomendassem livros, brinquedos e produtos de papelaria pelo WhatsApp e um motoboy entregasse o pedido na porta de casa”.

Essa medida emergencial se transformou em uma prática consolidada dentro da rede, que passou a perceber o potencial da comunicação direta com o público por aplicativos. O site leitura.com também se tornou um canal central de vendas e relacionamento, reunindo o acervo completo da marca e conectando o estoque das lojas físicas, estratégia que fortaleceu o modelo omnicanal (ou híbrido). Dessa forma, o cliente pode comprar online e retirar em loja, unindo conveniência e agilidade. Além do site e do WhatsApp, a Leitura mantém presença ativa nas redes sociais — especialmente Instagram e TikTok —, que são utilizadas não apenas

como vitrines digitais, mas como espaços de interação e divulgação de eventos, promoções e novos títulos. Essa estratégia é essencial num cenário em que, como mostra o relatório da UOL (2023), o mercado editorial vem se transformando, com aumento da leitura juvenil e fortalecimento dos espaços de mediação cultural.

### **11.3.1 Campanhas de marketing digital e posicionamento de marca**

As campanhas digitais da Leitura reforçam sua identidade como uma marca de proximidade cultural. De acordo com mundo do marketing (2025),

“o foco na diversidade do acervo e no ambiente instagramável faz parte da estratégia de diferenciação”, e a empresa “busca atender leitores de todos os perfis, oferecendo desde títulos esotéricos até os best-sellers de colorir”.

A estética das lojas e a comunicação visual nas redes sociais refletem esse posicionamento, tornando os espaços físicos e digitais da Leitura ambientes convidativos e compartilháveis, capazes de atrair diferentes públicos — especialmente os jovens leitores, que têm se mostrado um segmento crescente nas vendas. Segundo dados da UOL (2023), “a venda de livros juvenis cresceu e a Bienal do Livro do ano passado foi recorde, esgotando ingressos”.

Esse crescimento demonstra que o mercado editorial não está em declínio, mas se transformando, exigindo das livrarias uma atuação mais dinâmica e segmentada. Assim, a Leitura apostou em campanhas digitais, anúncios pagos e parcerias com influenciadores literários, além de newsletters que divulgam lançamentos e eventos, criando uma comunicação mais personalizada com cada grupo de leitores.

A presença digital da marca é reforçada por um tom de voz acessível e culturalmente engajado, que busca promover o livro como parte do cotidiano, e não apenas como um produto. Essa estratégia aproxima o público e ajuda a transformar a Leitura em uma referência de convivência literária, não apenas de consumo.

### 11.3.2 Personalização e fidelização da experiência de compra

Com a digitalização, a personalização se tornou uma das ferramentas mais importantes do marketing moderno. A Leitura compreendeu isso e desenvolveu o programa “Sempre Leitura”, um sistema de fidelidade que permite acumular pontos e trocá-los por vales-compras. Segundo o regulamento oficial, o cliente cadastrado acumula “5 pontos a cada R\$1,00 gasto em livros, papelaria e presentes” e pode realizar o resgate a partir de “500 pontos, equivalentes a R\$5,00 em vale-compras”. As compras realizadas no site também geram pontos, o que incentiva o uso do e-commerce, mas o resgate é feito nas lojas físicas, estimulando o retorno ao espaço presencial. Esse modelo de fidelização é importante porque gera um ciclo contínuo de relacionamento e fornece dados sobre o comportamento de compra do consumidor, permitindo que a empresa personalize ofertas e comunicações. Além disso, contribui para equilibrar a presença digital e física da marca. Marcus Teles, presidente da rede, ressalta que compreender o comportamento do cliente é o que mantém a Leitura relevante:

“A pessoa entra no site quando já sabe o livro que quer... Mas entre esse público também há o comportamento de ver o que tem de novo, ter uma indicação ali do livreiro, ler a contracapa. Nesse sentido, as lojas físicas conseguem atender melhor, pois constroem essa experiência” (Poder 360, 2022).

Essa visão reforça a ideia de que a Leitura busca combinar a curadoria humana com a inteligência de dados, preservando o papel cultural do livreiro mesmo em um ambiente altamente tecnológico.

### 11.3.3 Engajamento e experiência cultural

Mais do que vender livros, a Leitura entende a livraria como um espaço de convivência e lazer. Segundo Marcus Teles, a empresa aposta em eventos culturais e experiências presenciais como forma de fortalecer o vínculo com os leitores:

“Eventos especiais também são pensados para trazer as pessoas para dentro das livrarias físicas, desde lançamentos até leituras conjuntas ou eventos para crianças. A livraria é espaço de interação e sociabilidade” (Poder 360, 2022).

Essa postura reforça o papel social e cultural da livraria no contexto urbano, transformando-a em um ponto de encontro para leitores, autores e influenciadores. Teles compara essa vivência à experiência cinematográfica:

“A gente entende isso como o cinema... mesmo com as videolocadoras, depois os streamings, as pessoas continuaram indo ao cinema, porque é algo diferente, é um momento de lazer, assim como ler um bom livro”. (Consumidor moderno, 2022)

Essa analogia sintetiza a crença da Leitura de que a experiência física e simbólica de estar em uma livraria é不可替代的, mesmo com o avanço das plataformas digitais.

#### **11.3.4 Dados, algoritmos e o papel da tecnologia nas vendas**

Em um contexto cada vez mais competitivo, a Leitura tem feito uso de dados e tecnologia para aprimorar suas decisões comerciais e campanhas de marketing. O uso das informações geradas pelo programa Sempre Leitura e pelas interações online permite identificar padrões de consumo e sugerir produtos com maior precisão. Além disso, a integração entre o e-commerce e o estoque físico possibilita o uso de algoritmos de previsão de demanda, otimizando o abastecimento e evitando perdas. Entretanto, a Leitura adota uma postura cautelosa quanto ao uso de tecnologias e à expansão digital.

Essa ideia revela uma estratégia de sustentabilidade financeira e reforça a ideia de que a tecnologia deve ser uma aliada da gestão eficiente, e não uma fonte de risco econômico. Ao mesmo tempo, Teles aponta que a leitura digital ainda não supera o consumo do livro físico:

“Cerca de 94% das vendas são livros impressos. Então, essa ideia de que as pessoas vão deixar de ir à livraria porque só leem no digital não é uma realidade nesse momento” (Consumidor moderno, 2022)

Esse dado reforça a importância das estratégias que unem o mundo online e offline — o chamado phygital —, no qual o contato humano, o ambiente estético e a curadoria continuam sendo diferenciais competitivos.

## 11.4 – Experiência do cliente e relacionamento

No panorama atual do varejo editorial, a experiência do cliente e o relacionamento com a marca assumem papel central — não apenas a venda em si, mas tudo o que vem antes, durante e depois da compra. No caso da Livraria Leitura, esse aspecto é ainda mais relevante, pois a rede combina presença física e digital, o que exige um cuidado específico com a interação com o público em múltiplos canais. A seguir, vamos explorar como a tecnologia transformou o contato com o cliente, como se deu a reputação digital da empresa, as ações de pós-venda e as experiências híbridas que marcam o modelo de negócio da Leitura.

Uma das maiores mudanças promovidas pela digitalização é o atendimento multicanal. Hoje, muitas compras iniciam ou se encerram fora da loja física, via WhatsApp, chat online, redes sociais ou aplicativo. No caso da Leitura, já se registram reclamações no Reclame Aqui relacionadas ao atendimento via WhatsApp: por exemplo, um cliente relatou que

“não respondem o WhatsApp e recusam as ligações” pela unidade da Leitura em Olinda – PE, o que evidencia falhas no canal digital de comunicação. (Reclame Aqui, 2025)

Essa queixa demonstra que, embora o canal exista, nem sempre a qualidade ou a agilidade estão à altura das expectativas do consumidor digital. Do outro lado, o uso de chatbots ou sistemas de “atendimento automático” pode facilitar, mas exige configuração e acompanhamento, conforme apontado por estudos que indicam 39 % dos consumidores preferem atendimento via chat em e-commerce. Para a Leitura, essa transformação implica integrar o físico e o digital: responder no chat, no WhatsApp, nas redes sociais, e ao mesmo tempo garantir que o cliente que visita a loja também tenha suporte digital e físico articulados. Isso reforça o papel da tecnologia como facilitadora de atendimento, mas revela que ainda há espaço para melhorias, especialmente no pós-venda e na experiência de contato.

### **11.4.1 Reputação digital: avaliações, comentários e fidelização**

A reputação digital da Leitura pode ser avaliada pelo seu perfil no Reclame Aqui. No período de 01/04/2025 a 30/09/2025, a rede registrou uma nota média de 5,9 / 10, considerada “RUIM”. A empresa respondeu a 88,5 % das reclamações, porém apenas 59,5 % foram resolvidas e o tempo médio de resposta foi de cerca de 19 dias e 6 horas. Esses números são significativos porque demonstram que, mesmo com investimentos tecnológicos, a empresa enfrenta desafios de relacionamento digital. A reputação on-line influencia fortemente a decisão de compra, já que, no ambiente digital, avaliações negativas podem dissuadir clientes potenciais ou gerar necessidade de esforços extras de restauração da confiança. Por outro lado, esse cenário também representa uma oportunidade: a Leitura pode usar esses feedbacks para lapidar seu atendimento digital e físico, fortalecer-se em áreas críticas (como entrega, devoluções, rapidez de resposta) e destacar-se pelo serviço ao cliente, o que é um diferencial em um mercado competitivo.

### **11.4.2 Ações de pós-venda e acompanhamento digital do cliente**

O acompanhamento pós-compra é parte essencial da experiência. No caso da Leitura, o programa de fidelidade Sempre Leitura mostra essa intenção de manter contato com o cliente depois da compra: o consumidor acumula pontos nas compras, inclusive no site, e pode resgatar vales-compras em loja física. Esse mecanismo permite à empresa acompanhar quem comprou, o que comprou e quando – e usar esses dados para futuras ofertas ou engajamentos. Além disso, em ocasiões especiais, a empresa reforçou canais para entrega em casa via WhatsApp ou telefone, ampliando o pós-venda e o contato direto. Porém, como visto, reclamações sobre atendimento ou entrega revelam que o pós-venda ainda precisa ser aperfeiçoado. Por exemplo, uma reclamação registrada relatava “pedido cancelado sem aviso e reembolso não realizado” no Reclame Aqui. Dentro desse contexto, a Leitura pode desenvolver ações como: envio de e-mail ou WhatsApp de agradecimento, solicitação de avaliação, recomendação de título com base no histórico de compra, e integração com chatbots para suporte pós-venda.

Essas práticas ajudam a reforçar o vínculo com o cliente e aumentam as chances de retorno.

### **11.4.3 Experiências híbridas: união entre físico e digital**

A Leitura tem adotado práticas que combinam o online e o físico para entregar experiências híbridas ao cliente. Um exemplo: a compra online com retirada na loja (click & collect) ou o uso da loja física como ponto de apoio logístico. Mesmo que a integração ainda apresente falhas (como reclamação de falta de sincronização entre site e loja física), esse modelo representa uma tendência de mercado e uma resposta às expectativas atuais. Um cliente reclamou: “Entrei no site ... que não tem a opção de retirar na Loja ... o preço na Loja Física nem sempre é o mesmo do site” (Reclame Aqui, 2025) Esse tipo de desconexão entre canais evidencia o desafio da Leitura em garantir a experiência híbrida com qualidade constante. A tecnologia apoiou esse modelo híbrido ao permitir, por exemplo, que o estoque de lojas físicas seja consultado online, que o cliente faça pedido pelo site ou WhatsApp e retire na loja, e que o atendimento pós-venda seja realizado digitalmente. Isso reforça a proposta da Leitura de ser “mais que uma livraria” (Quem Somos, Leitura.com).

### **11.4.4 Reflexão crítica e implicações para o mercado editorial**

A experiência do cliente e o relacionamento da Leitura revelam que, no mercado editorial, a tecnologia sozinha não basta: é preciso integrar pessoas, processos, dados e canais para gerar valor. Apesar da presença digital, as reclamações mostram que o atendimento ainda pode melhorar. Para uma livraria que combina loja física e e-commerce, garantir fluidez entre os canais e rapidez no atendimento torna-se um diferencial competitivo. Além disso, a reputação digital — medida por avaliações, tempo de resposta e resolução de reclamações — é um ativo essencial no varejo moderno.

A Leitura, portanto, enfrenta o desafio de transformar feedbacks negativos em melhorias e de comunicar essa evolução aos clientes. Por fim, as experiências híbridas mostram que o futuro do varejo de livros é phygital: não se trata de loja ou e-commerce isoladamente, mas da combinação dos dois de forma fluida. A Leitura está nesse caminho, mas precisa agilizar e padronizar seus processos de

atendimento, retirada, entrega e pós-venda para alcançar o nível de excelência esperado por consumidores cada vez mais digitais, imediatistas e seletivos

Conclui-se, portanto, que a trajetória da Livraria Leitura reflete as transformações vividas pelo próprio mercado editorial brasileiro. Desde o panorama histórico da leitura e do consumo literário, passando pelas mudanças trazidas pela tecnologia, até as novas estratégias de marketing e relacionamento, observa-se que a empresa busca constantemente se adaptar sem perder sua essência. A Leitura tem conciliado tradição e inovação, explorando o potencial do e-commerce, das redes sociais e dos programas de fidelização, ao mesmo tempo em que preserva o valor da experiência presencial e do contato humano. Assim, o estudo evidencia que o futuro das livrarias está em compreender o comportamento do leitor contemporâneo — mais digital, dinâmico e exigente — e em transformar cada interação, seja física ou virtual, em uma oportunidade de fortalecer o vínculo com o ato de ler.

## **12- Comparação entre Saraiva, Cultura e Leitura: reação tecnológica e resultados**

A análise comparativa entre as livrarias Saraiva, Cultura e Leitura evidencia como o avanço tecnológico e a transformação digital impactaram de maneira distinta o desempenho e a sobrevivência de cada uma. Embora todas tenham reconhecido a importância da inovação e buscado incorporar ferramentas digitais, os resultados mostram que o sucesso não depende apenas da adoção de tecnologia, mas da forma como ela é integrada à gestão e à estratégia de cada empresa.

Entre as três, Livraria Cultura e Saraiva foram pioneiras na digitalização, enquanto a Leitura adotou um caminho mais tardio, porém mais consistente. A Cultura lançou seu site de e-commerce em 1997, um ano antes da Saraiva, o que a tornou uma das primeiras empresas brasileiras a comercializar livros pela internet. Já a Saraiva, em 1998, também inaugurou sua loja virtual e passou a investir em integração de estoques e sistemas de pagamento online.

Em contrapartida, a Leitura demorou mais para digitalizar-se: seu e-commerce foi reativado em 2019, após mais de cinco décadas de atuação quase exclusivamente

física. No entanto, essa diferença temporal se refletiu na qualidade da execução: enquanto Cultura e Saraiva digitalizaram-se de forma acelerada, mas desorganizada, a Leitura fez isso de forma planejada, equilibrando inovação tecnológica com viabilidade operacional.

A Cultura e a Saraiva reagiram de modo semelhante ao avanço do mercado digital — ambas buscaram expandir rapidamente seus canais online, adotando sistemas integrados, marketplaces e leitores digitais, na tentativa de competir com novos players, como Amazon e Estante Virtual. Contudo, o foco excessivo em expansão e a falta de ajustes administrativos tornaram as operações insustentáveis.

A Cultura, por exemplo, diversificou-se ao ponto de perder seu foco principal: além de livros, investiu em produtos tecnológicos e em megastores de alto custo, o que elevou despesas fixas e endividamento. A Saraiva, por sua vez, também ampliou seu e-commerce e firmou parcerias tecnológicas, mas manteve uma estrutura física cara e uma gestão centralizada, o que comprometeu sua adaptação ao novo comportamento de consumo. Ambas acabaram concentrando esforços em soluções tecnológicas para reparar crises já existentes, e não como parte de uma estratégia preventiva ou sustentável.

A Leitura, em contraste, reagiu de forma gradual e racional. Ao perceber a consolidação do e-commerce no país, investiu em uma digitalização voltada à eficiência e não apenas à modernização. A empresa integrou seus sistemas físicos e virtuais, utilizando tecnologia para fortalecer o modelo de negócios já consolidado, e não para substituí-lo. Assim, enquanto Saraiva e Cultura usaram a tecnologia como tentativa de recuperação, a Leitura a utilizou como ferramenta de aprimoramento daquilo que já funcionava bem — o atendimento físico, a curadoria e a experiência do cliente. Esse equilíbrio foi o que garantiu sua estabilidade em um cenário de retração do mercado editorial.

Os impactos dessas decisões são claros. A Cultura e a Saraiva, mesmo pioneiras em tecnologia, não conseguiram transformar inovação em rentabilidade. Ambas atingiram picos de vendas online — a Cultura com cerca de 30% do faturamento vindo do e-commerce e a Saraiva com 37%, segundo dados de 2017 —, mas não sustentaram o crescimento. A concorrência digital e o endividamento resultaram em falência judicial (Saraiva em 2023 e Cultura em 2025). Já a Leitura, mesmo com

uma participação menor das vendas online (cerca de 7%), manteve crescimento contínuo e sólida presença física. Essa diferença revela que a tecnologia, isoladamente, não garante sucesso: o que diferencia é a capacidade de adaptação estratégica e gestão eficiente diante das mudanças do mercado.

Em termos de cultura organizacional, também há um contraste evidente. A Cultura e a Saraiva investiram pesadamente em inovação técnica, mas falharam em promover uma mudança de mentalidade interna. Ambas mantiveram estruturas tradicionais de gestão e pouco flexíveis, o que dificultou a transição para o modelo digital. Já a Leitura demonstrou uma postura adaptativa, adotando tecnologia como aliada sem abandonar o caráter humano e cultural do negócio. Sua modernização partiu de dentro para fora, com foco em eficiência operacional, integração entre lojas e site e proximidade com o público — características que garantiram sustentabilidade no longo prazo.

Assim, ao comparar as três, percebe-se que Saraiva e Cultura foram exemplos de pioneirismo tecnológico sem estabilidade, enquanto a Leitura representa o equilíbrio entre inovação e gestão consciente. As duas primeiras reagiram rapidamente, mas sem estratégia sólida, tornando-se vítimas da própria pressa em se digitalizar. A última reagiu mais tarde, porém com uma estrutura bem planejada e adaptável.

Portanto, o caso da Leitura comprova que o sucesso na era digital não depende de ser a primeira a inovar, mas de saber alinhar tecnologia, gestão e propósito. Enquanto Cultura e Saraiva transformaram a tecnologia em um recurso de sobrevivência, a Leitura a transformou em uma ferramenta de continuidade — e é justamente essa diferença que explica por que ela se consolidou como a mais bem-sucedida entre as três.

### **13- Conclusão**

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender que a tecnologia constitui, na atualidade, um dos principais vetores de transformação do mercado editorial brasileiro. Desde a digitalização dos processos produtivos até a criação de novas formas de interação com o leitor, as inovações tecnológicas

tornaram-se indispensáveis para a sobrevivência e expansão das empresas do setor. A questão-problema que orientou esta pesquisa — de que forma a tecnologia tem influenciado as estratégias e os modelos de negócio das empresas editoriais — foi respondida de maneira clara e fundamentada: a incorporação de recursos digitais impactou diretamente o desempenho, a competitividade e a capacidade de adaptação das livrarias e editoras, ainda que tal processo exija um planejamento estratégico sólido e constante atualização estrutural.

O estudo revelou que o uso de ferramentas tecnológicas — como e-commerces, marketplaces, redes sociais e sistemas de automação — redefiniu o modo de produzir, divulgar e vender livros no país. A leitura, antes restrita ao espaço físico das livrarias, passou a ocupar também o ambiente virtual, ampliando o alcance das obras e modificando os hábitos de consumo. Nesse contexto, a Livraria Leitura, analisada como estudo de caso, representa um exemplo concreto de adaptação bem-sucedida. Ao reativar seu e-commerce, integrar estoques físicos e digitais e investir em estratégias de marketing voltadas para o ambiente online, a empresa conseguiu se reposicionar no mercado, demonstrando que a inovação tecnológica, quando aliada a um planejamento consistente, é essencial para a manutenção da relevância e para o crescimento sustentável.

Vale destacar que o fracasso de grandes redes, como Saraiva e Cultura, não se deveu à resistência às tecnologias digitais, mas ao contrário, à adoção precipitada e sem planejamento adequado dessas inovações. A ausência de uma estratégia financeira estruturada e de uma gestão sustentável levou essas empresas a acumular dívidas e a enfrentar severas crises administrativas. Essa constatação reforça a importância de compreender que a tecnologia, por si só, não garante o sucesso empresarial: ela deve ser implementada de forma estratégica, coerente com a realidade e a capacidade de cada organização.

Os resultados também demonstraram que a tecnologia não substitui o espaço físico, mas o complementa, criando experiências híbridas que unem a conveniência digital à afetividade e à experiência sensorial do ambiente presencial. A digitalização aprimorou o relacionamento com o público, permitindo um atendimento mais personalizado, a coleta e análise de dados de consumo e a

criação de programas de fidelização mais eficientes. As redes sociais, por sua vez, tornaram-se canais fundamentais para fortalecer a identidade das marcas e aproximar o leitor do universo literário.

Em síntese, conclui-se que a tecnologia influencia o mercado editorial não apenas em aspectos operacionais e mercadológicos, mas também culturais. O livro, que por séculos foi compreendido como um objeto físico e estático, assumiu uma dimensão multiplataforma, capaz de dialogar com diferentes linguagens, públicos e meios. A Livraria Leitura exemplifica que é possível equilibrar tradição e inovação, preservando o valor simbólico e cultural do livro, enquanto se utilizam as tecnologias digitais para reinventar sua função social e comercial. Assim, confirma-se a hipótese inicial deste trabalho: a adoção consciente, planejada e estratégica das tecnologias digitais é fundamental para o fortalecimento, a modernização e a sustentabilidade das empresas do mercado editorial brasileiro.

## 14- Referências

**A cultura dos sebos**, Agemt Jornalismo PUC-SP, 2023.

Disponível em: <https://share.google/qK1VYkDRbr1sdA2ly> Acesso em: 17 Ago.2025.

**A decadência da Saraiva:** de maior livraria do Brasil à luta para não falar.

TECNOBLOG, 2021/2023 Disponível em:  
<https://tecnoblog.net/especiais/trajetoria-saraiva-maior-livraria-brasil-crise/#:~:text=Na%20%C3%A9poca%2C%20o%20pequeno%20neg%C3%B3cio,primeiras%20lojas%20online%20do%20Brasil> Acesso em: 17 Out. 2025.

**A difícil tarefa de profissionalizar a Livraria Cultura.** Época Negócios,2014.Disponível em:  
<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/02/dificil-tarefa-de-profissionalizar-livraria-cultura.html>. Acesso em: 28 Out.2025.

**A estratégia da Livraria Leitura que garante seu sucesso nas lojas físicas,** Consumidor moderno, 2022.Disponível em:

<https://consumidormoderno.com.br/estrategia-livraria-leitura-sucesso/#:~:text=A%20estrat%C3%A9gia%20da%20Livraria%20Leitura,sucesso%20nas%20lojas%20f%C3%ADas%20%2D%20CM> Acesso em: 19 Set.2025.

**A equação da Livraria Cultura.** Revista **isto é dinheiro**, 2014. Disponível em: <https://revista.istoeedinheiro.com.br/a-equacao-da-livraria-cultura>. Acesso em: 28 Out.2025

**A fantástica história da livraria cultura.** Revista Bula,2018. Disponível em: <https://www.revistabula.com/12390-a-fantastica-historia-da-livraria-cultura/>. Acesso em: 27 Out.2025

**A importância dos influenciadores para o mercado editorial,** Blog Catarse, Disponível em: <https://share.google/ekswlplvxmsXqh7Bk> Acesso em: 23 Out. 2025

**A Influência das Avaliações Online nas Decisões de Compra e Como Gerenciá-las,** Azz agência. Disponível em: <https://share.google/ytlgTnThIkLGj0DUP> Acesso em: 22 Out. 2025

**Analfabetismo funcional não apresenta melhora e alcança 29% dos brasileiros, mesmo patamar de 2018,** aponta novo levantamento do Inaf. Unicef,2025. Disponível em:<https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/analfabetismo-funcional-não-apresenta-melhora-e-alcanca-29-por-cento-dos-brasileiros-mesmo-patamar-de-2018-aponta-novo-levan>. Acesso em 22 Out.25

**Analfabetismo tem menor taxa desde 2016 no Brasil,** afirma PNAD.Metrópoles,2025. Disponível em:<https://www.metropoles.com/brasil/analfabetismo-taxa-2016-brasil-pnad> . Acesso em : 29.Out.2025

**Após crise da Saraiva, Leitura deve virar maior rede de livrarias do país.** Info Money, 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/apos-crise-da-saraiva-leitura-deve-virar-maior-rede-de-livrarias-do-pais/>. Acesso em: 22 Ago. 2025

ARARUNA, W. F.; PINHEIRO, A. C. L.; CARNEIRO, G. B. **A influência dos livros digitais no acesso à informação: uma comparação entre o livro digital e o impresso.** Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, São Carlos (SP), 2013. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/69639> Acesso em: 25 Out. 2025

ARAUJO, ELAINE. **LETRAMENTO EM CONTEXTO DIGITAL:DIFERENTES PRÁTICAS DE LEITURA E ESCRITA.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [http://www.filologia.org.br/xv\\_cnlf/tomo\\_1/56.pdf](http://www.filologia.org.br/xv_cnlf/tomo_1/56.pdf) Acesso em: 01 Jun. 2025

**A retomada das livrarias físicas no Brasil,** Meio & Mensagem, 2025. Disponível em:<https://www.meioemensagem.com.br/marketing/a-retomada-das-livrarias-fisicas-no-brasil> Acesso em: 20 Out. 2025

**As principais estatísticas do mercado digital do Brasil em 2024,** Nerdweb, 2024.

Disponível em: <https://share.google/ny7jpvhkaji3MQ7sP>  
Acesso em: 11 Out. 2025

**Atendimento via chat: 39 % dos consumidores preferem esse canal.** Agência ePlus. Disponível em:<https://www.agenciaeplus.com.br/atendimento-via-chat-39-dos-consumidores-preferem-esse-canal/> Acesso em: 20 Jun. 2025

BARELLA, ANA CAROLINA; MARUMO, LUÍS. **RELATÓRIO DE GESTÃO CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO ANO BASE 2023.** 2024 Disponível em: <https://cbl.org.br/relatorios-de-gestao/> Acesso em: 17 Out. 2025

**Bibliotecas e plataformas virtuais Impulsionam números do livro digital no Brasil.** Abre livros, 2024. Disponível em:<https://abrelivros.org.br/site/bibliotecas-e-plataformas-virtuais-impulsionam-> Acesso em: 10 Jul. 2025

**BookTok já alcançou 14 bilhões de visualizações no Brasil,** Publish news, 2023. Disponível em:<https://www.publishnews.com.br/materias/2023/05/04/booktok-ja-alcancou-14-bilhoes-de-visualizacoes-no-brasil#:~:text=Com%20o%20boom%20dos%20>  
Acesso em: 22 Out. 2026

**Brasil tem 25 milhões de compradores de livros**, Agência Brasil, 2023.

Disponível em:<https://share.google?idm6pzfpeTCBXLpyo>

Acesso em: 08 Jun.2025

**Canais de vendas: saiba quais os principais e como escolher o melhor para sua empresa**, RD Station, 2025. Disponível em:

<https://www.rdstation.com/blog/vendas/canais-de-vendas/> Acesso em: 14 Jun.

2025

**CASAGRANDE, Graziela; PAVANE, Marcela; NODARI, Natalia. O impacto da digitalização no Mercado Editorial Literário.** Paraná. sem data.

Disponível em:

[file:///C:/Users/Aluno/Downloads/O-impacto-da-digitalizacao-no-mercado-editorial-literario%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Aluno/Downloads/O-impacto-da-digitalizacao-no-mercado-editorial-literario%20(1).pdf). Acesso em: 26 Out.2025

**Case de sucesso: Livraria Saraiva aumenta vendas com chatbots e inteligência artificial.** GOBOTS. Disponível em: <https://gobots.ai/livraria-saraiva-case-desuccesso-gobots/>. Acesso em: 27 Out. 2025.

**Cassiano, Célia. Reconfiguração do mercado editorial brasileiro de livros didáticos no início do século XXI: história das principais editoras e suas práticas comerciais.** Porto Alegre,2005. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4656/465645953005.pdf>. Acesso em 22 Out.2025

**CERESA, Giovana. A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA.** Brasília, 2012. Disponível em:

<https://share.google/j6a0uHESdqxc9bBS6> Acesso em: 18 Set.2025

**Com preço igual, 49% dos brasileiros preferem comprar em livrarias físicas e 44% on-line.** CBL, Câmara Brasileira do Livro, 2025.

Disponível em: <https://share.google/4dH18sADJbEjkPjzO>

Acesso em: 08 Set.2025

**Como esta livraria mineira driblou a crise e não para de crescer.** Exame, 2025.

Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-esta-livraria-mineira-driblou-a->

[crise-no-setor-nao-para-de-crescer-e-ja-faz-r-770-milhoes-2/](#) Acesso em: 14 out. 2025

**Concorrentes vendem livros com prejuízo e afetam setor**, diz Leitura. Poder 360, 2023. Disponível em:<https://www.poder360.com.br/economia/concorrentes-vendem-livros-com-Prejuizo-e-afetam-setor-diz-leitura/> Acesso em: 03.Jun.2025

**Conteúdo digital no setor editorial brasileiro ano base.** CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. 2024. Abril, 2025 Disponível em:[https://cbl.org.br/wpcontent/uploads/2025/05/Conteudo\\_Digital\\_anobase\\_2024\\_impressa.pdf](https://cbl.org.br/wpcontent/uploads/2025/05/Conteudo_Digital_anobase_2024_impressa.pdf) Acesso em: 17 Out. 2025

**Criação de conteúdo digital cresce 30% e impulsiona mercado de trabalho brasileiro**, aponta estudo, FGV, 2024.

Disponível em: <https://share.google/R2ZKn36wFMJ82n3lJ>  
Acesso em: 11.Set. 2025

**Cultura, Saraiva e Leitura: A expansão do modelo das megastores e sua chegada.** 1 Library,2025. Disponível em: <https://1library.org/article/cultura-saraiva-leitura-expans%C3%A3o-modelo-das-megastores-chegada.zlnjv22q>. Acesso em: 28 Out.2025

**Dia do Livro Infantil: distribuição de obras literárias tem investimento de R\$122 mil**, Agência Gov, 2025.

Disponível em: <https://share.google/SbaVLpdwxHIGy3zcB>  
Acesso em: 09 Ago.2025.

**E-commerce de moda: confira mais sobre o setor e quais as previsões para esse ano**, Voxus Academy, 2023. Disponível em:  
<https://blog.voxus.com.br/articles/ecommerce-de-moda> Acesso em: 20 out. 2025

**Estante Virtual entra no mercado de livros novos**, Exame, 2014.

Disponível em: <https://share.google/L7VAYZB19bTBwHXer>  
Acesso em: 12 Mai.2025

**Estudo de caso: A Falência da Livraria Cultura.** Bonet & Cia ,2023. Disponível em:<https://www.bonet-cia.com/post/estudo-de-caso-a-fal%C3%A3ncia-da-livraria-cultura>. Acesso em: 27.Out.2025

**Exame: Livraria Leitura avança na internet e entra na disputa com a Amazon,**  
 Money report, 2022. Disponível em:  
<https://www.moneyreport.com.br/negocios/exame-livraria-leitura-avanca-na-internet-e-entra-na-disputa-com-a-amazon/#:~:text=O%20problema%20se%20agravou%20com%20o%20crescimento,foram%20fundamentais%20para%20o%20neg%C3%B3cio%2C%20e%20continuam> Acesso em: 23 Jun. 2025

**Faturamento do setor editorial com conteúdo digital cresce em 140% em três anos.** CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO E SINDICATO NACIONAL DE EDITORES E LIVROS. agosto 2020. Disponível em:  
<https://cbl.org.br/2020/08/faturamento-do-setor-editorial-com-conteudo-digital-cresce-140-em-tres-anos/> Acesso em: 21 Out. 2025

Fuhr, Nicole, Rauber, Luis, Barth, Maurício. **A influência do TikTok no mercado editorial: Uma análise do BookTok.** 2023. Acesso em: 25 Mai.2025

Figueiredo, Andressa. **O LIVRO NA ERA DIGITAL: O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO.** Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/317/1/Andressa.pdf>. Acesso em: 21 Maio.2025.

GOMES, PIETRA FERREIRA; COUTINHO, FERNANDA GABRIELA DE. **ALÉM DO PAPEL: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O IMPACTO NO MERCADO EDITORIAL.** 2023 Disponível em: Acesso em 22 Out. 2025

GONÇALVES, EDUARDO ASSIS; SILVA, ADILSON ADERITO DA; CALDEIRA, ADILSON. **Estratégias de transformação digital e expansão de negócio editorial, Um relato de experiência.** Disponível em  
[https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2024/27\\_ESTRAT%C3%89GIAS\\_DE\\_TRANSFORMA%C3%87%C3%80\\_Digital\\_E\\_EXPANS%C3%83O\\_DE.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2024/27_ESTRAT%C3%89GIAS_DE_TRANSFORMA%C3%87%C3%80_Digital_E_EXPANS%C3%83O_DE.pdf) Acesso em 22 Out. 2025

**Governo federal investe mais de R\$ 122 milhões na distribuição de obras literárias,** gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt->

<br/assuntos/noticias/governo-federal-investe-mais-de-r-122-milhoes-na-distribuicao-de-obras-literarias> Acesso em: 09 Ago. 2025

**Hábito de leitura no Brasil perde espaço para redes sociais e para o ritmo da vida moderna.** Jornal da USP, 2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/habito-de-leitura-no-brasil-perde-espaco-para-redes-sociais-e-para-o-ritmo-da-vida-moderna/>. Acesso em: 29 Out.2025

**Idas e vindas no processo de decretação de falência da Livraria Cultura.** Consultor Jurídico,2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jun-30/renata-zakka-falencia-livraria-cultura/>. Acesso em: 28 Out.2025

**Impacto de novos livros nas vendas de varejistas caiu nos últimos anos; em 2023, eles representaram 7%,** Publishnews, 2024.

Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2024/09/12/impacto-de-novos-livros-nas-vendas-de-varejistas-caiu-nos-ultimos-anos-em-2023-eles-representam->

[7#:~:text=Ao%20mesmo%20tempo%2C%20o%20e%2Dcommerce%20come%C3%A7ou%20a,como%20as%20pessoas%20descobrem%20as%20novidades%E2%80%9D%2C%20analisa](#) Acesso em: 20 Out.2025

**Impressão sob demanda ajuda editoras a não perder vendas e a dispensar o estoque,** o globo rio, 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/cultura/impressao-sob-demanda-ajuda-editoras-nao-perder-vendas-a-dispensar-estoque-24120600#:~:text=Se%20os%20livros%20que%20chegam,dispon%C3%ADveis%20para%20impress%C3%A3o%20por%20demanda> Acesso em: 25 Set.2025

**Indicadores educacionais avançam em 2024, mas atraso escolar aumenta,** Agência de Notícias, 2025. Disponível em: <https://share.google/awj9T6Fh3L5mLIUuD> Acesso em: 05 Set. 2025

**Integração do site da Leitura com lojas físicas.** Reclame aqui,2025.Disponivel em:[https://www.reclameaqueui.com.br/livraria-leitura/integracao-do-site-da-leitura-com-lojas-fisicas\\_B2ljedbtkHouZcfW/?utm\\_source](https://www.reclameaqueui.com.br/livraria-leitura/integracao-do-site-da-leitura-com-lojas-fisicas_B2ljedbtkHouZcfW/?utm_source) Acesso em:24 .Out.2025.

**Justiça decreta falência da Saraiva, que já foi maior rede de livrarias do Brasil.**  
 FOLHA DE VITÓRIA, 2023. Disponível em:  
[https://www.folhavitoria.com.br/economia/justica-decreta-falencia-da-saraiva-que-ja-foi-maior-rede-de-livrarias-do-brasil/?utm\\_source=folhavitoria.com.br](https://www.folhavitoria.com.br/economia/justica-decreta-falencia-da-saraiva-que-ja-foi-maior-rede-de-livrarias-do-brasil/?utm_source=folhavitoria.com.br) Acesso em 21 Out. 2025

**Justiça de São Paulo decreta falência da livraria Saraiva.** Comunicação social TJSP,2023. Disponível em:<https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=95199> Acesso em: 02 Jun.2025

**Leitura apostava em novas estratégias e reforça presença física e digital.** Poder 360, 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br> Acesso em: 22 Out.2025.

**Leitura expande para 120 lojas com tecnologia da Nérus,** Folha vitoria, 2024.

Disponível em:[https://www.folhavitoria.com.br/geral/leitura-expande-para-120-lojas-com-tecnologia-da-nerus/?utm\\_source=folhavitoria.com.br](https://www.folhavitoria.com.br/geral/leitura-expande-para-120-lojas-com-tecnologia-da-nerus/?utm_source=folhavitoria.com.br) Acesso em: 12 Jul. 2025

LIMA, Renata Albuquerque; BRAYNER, José Cláuber Matos; FREITAS, Yasmin Guimarães. **A importância das livrarias para a cultura: fundamentos da recuperação judicial da livraria cultura.** Londrina, 2025. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/52446>. Acesso em 22 Set.2025

**Lista de Mais Vendidos Geral de 11/08/2025 a 17/08/2025,** PublishNews, 2025.  
 Disponível em: <https://share.google/4BwdQ0thMqb0NnZLS>  
 Acesso em: 19 Out. 2025

**Lista Nielsen-PublishNews de Mais Vendidos Geral de 2022.** Publish news, 2022. Disponível em:<https://www.publishnews.com.br/ranking/anual/0/2022/0/0#:~:text=A%20Lista%20Nielsen%2DPublishNews%20de%20Livros%20Mais%20Vendidos,livros%20%C3%ADscicos%20e%20o%20n%C3%BAmero%20de%20exemplares> Acesso em: 09 Set.2025

**Livrarias crescem, apesar da concorrência com comércio eletrônico.** ANL – Associação Nacional de Livrarias, 2025.

Disponível em: <https://share.google/p6gp1uv61ncl5IAdC>

Acesso em: 10/10/2025

**Livraria Cultura.** Mundo das marcas,2013. Disponível em:<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/03/livraria-cultura.html>. Acesso em 17.Out.2025

**Livraria Cultura: a história por detrás da livraria.** Mundo de Livros, 2015. Disponível em: <https://mundodelivros.com/livraria-cultural/>. Acesso em: 28.Out.2025

**Livraria Cultura anuncia a compra da Estante Virtual.** Jornal o Globo, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/livraria-cultura-anuncia-compra-da-estante-virtual/>. Acesso em 27.Out.2025

**Livraria Cultura anuncia a compra da Fnac no Brasil.** Jornal o Globo, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/livraria-cultura-anuncia-compra-da-fnac-no-brasil-21607066>. Acesso em: 27.Out.2025

**Livraria Cultura e Fnac vão disputar a liderança do mercado com a Saraiva.** Jornal O Globo,2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/livraria-cultura-fnac-vao-disputar-lideranca-do-mercado-com-saraiva-21608741>. Acesso em: 28.Out.2025.

**Livraria Cultura investe em laboratório de inovação para ser digital.** Mercado de Consumo,2018. Disponível em:<https://mercadoeconsumo.com.br/06/08/2018/noticias/livraria-cultura-investe-em-laboratorio-de-inovacao-para-ser-digital/>. Acesso em:29.Out.2025

**Livraria Cultura, na Avenida Paulista, fecha as portas mais uma vez após decisão judicial.** G1 SP,2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2024/04/01/livraria-cultura-na-avenida-paulista-fecha-as-portas-mais-uma-vez-apos-decisao-judicial.ghtml>. Acesso em: 28.Out.2025.

**Livraria Cultura quer digitalizar livrarias para integrar canais em definitivo, consumidor moderno,** 2018.

Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/livraria-cultura-digitalizar-livrarias/> Acesso em: 10.Set.2025

**Livraria Cultura Quer Dobrar Participação no Online.** GiroNews,2017.

Disponível em: <https://gironews.com/redes-shopping/de-30-para-60-42853/>.

Acesso em: 28.Out.2025

**Livraria Cultura.** Reclame aqui. Disponível em:  
<https://www.reclameaquei.com.br/empresa/livraria-cultura/>. Acesso em:  
28.Out.2025.

**Livraria Cultura vai à falência pela terceira vez.** Publishnews,2025. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2025/10/01/juiz-decreta-a-falencia-da-livraria-cultura-pela-terceira-vez>. Acesso em: 28.Out.2025

**Livraria Leitura acelera plano de expansão e segue modelo de gestão sócio-gerente.** Mercado & Consumo, 2023. Disponível em:  
[https://mercadoeconsumo.com.br/18/10/2023/noticias-varejo/livraria-leitura-acelera-plano-de-expansao-e-segue-modelo-de-gestao-socio-gerente/amp/?utm\\_source](https://mercadoeconsumo.com.br/18/10/2023/noticias-varejo/livraria-leitura-acelera-plano-de-expansao-e-segue-modelo-de-gestao-socio-gerente/amp/?utm_source) Acesso em: 27.Out.2025

**Livraria Leitura encerra 2024 com 121 lojas no Brasil.** PublishNews, 2024.  
Disponível em:<https://www.publishnews.com.br/materias/2024/12/19/livraria-leitura-encerra-2024-com-121-lojas-pelo-brasil> Acesso em: 19.Set.2025

**Livraria Leitura oferece delivery de livros pelo Whatsapp.** Correio braziliense, 2020. Disponível em: [https://www.correobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2020/05/15/interna\\_diversao\\_arte%2C855160/livraria-leitura-oferece-delivery-de-livros-pelo-whatsapp.shtml?utm\\_source](https://www.correobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2020/05/15/interna_diversao_arte%2C855160/livraria-leitura-oferece-delivery-de-livros-pelo-whatsapp.shtml?utm_source) Acesso em:13.Maio.20225

**Livraria Leitura Projeta Novas Lojas e Alta de 10%.** Giro News, 2020..Disponível em: [https://gironews.com/redes-shopping/livraria-com-leitura-de-mercado-57496/?utm\\_source=chatgpt.com](https://gironews.com/redes-shopping/livraria-com-leitura-de-mercado-57496/?utm_source=chatgpt.com) Acesso em: 18/09/2025

**Livraria Leitura tem plano de crescimento com inovação.** O Tempo, 2024.  
Disponível em:<https://www.otempo.com.br/minas-sa/livraria-leitura-tem-plano-de-crescimento-com-inovacao-1.3359961> Acesso em: 13.Out.2025

**Livraria Saraiva: novos rumos iniciam a recuperação financeira da empresa.** GECOMPANY. Disponível em: <https://gecompany.com.br/educacional/livraria->

saraivanovos-rumos-iniciam-a-recuperacao-financeira-da-empresa/. Acesso em: 27.Out. 2025.

**Livros digitais: vendas crescem mais de 20% e ampliam presença no comércio eletrônico.** E-commerce brasil , 2025. Disponível em: [https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/livros-digitais-vendas-crescem-mais-de-20-e-ampliam-presenca-no-comercio-eletronico?utm\\_source](https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/livros-digitais-vendas-crescem-mais-de-20-e-ampliam-presenca-no-comercio-eletronico?utm_source) Acesso em: 21.Ago.2025

**Marcus Teles e o “jeito” da rede Leitura de seguir em frente.** Revista da papelaria, 2023. Disponível em: [https://revistadapapelaria.com.br/estrategia/marcus-teles-e-o-jeito-da-rede-leitura-de-seguir-em-frente/?utm\\_source](https://revistadapapelaria.com.br/estrategia/marcus-teles-e-o-jeito-da-rede-leitura-de-seguir-em-frente/?utm_source) Acesso em: 12.Oct.2025

**Marketing local e booktok: a reinvenção da Livraria Leitura.** Mundo do marketing, 2025. Disponível em: [https://mundodomarketing.com.br/marketing-local-e-booktok-a-reinvencao-da-livraria-leitura?utm\\_source](https://mundodomarketing.com.br/marketing-local-e-booktok-a-reinvencao-da-livraria-leitura?utm_source) Acesso em 26. Out.2025.

Mello, Gustavo. **Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital.** BNDES,2012. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?start=10&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5&authuser=2&scilib=1030#d=gs\\_qabs&t=1761831485711&u=%23p%3D1LWqn2XGStkJ](https://scholar.google.com/scholar?start=10&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&authuser=2&scilib=1030#d=gs_qabs&t=1761831485711&u=%23p%3D1LWqn2XGStkJ). Acesso em 02.Ago.2025

**Mercado global de livros: tendências, desafios e preferências do consumidor.** Consumidor moderno, 2024. Disponível em: <https://share.google/Bgb4uCPYHikQFreti> Acesso em: 13.Set.2025

**Mercado Livre anuncia robôs de separação para acelerar entrega de pedidos.** CNN Brasil, 2025. Disponível em: <https://share.google/iTqEowTfBrJssjliK> Acesso em: 25.Out.2025

**Mudanças no mercado editorial desafiam editoras e livrarias.** Superfinanças,2025. Disponível em:

<https://superfinancas.com.br/educacao/2025/08/mercado-editorial-queda/>. Acesso em: 28.Out.2025

**Na era digital, os sebos ainda atraem consumidores.** O globo rio, 2015. Disponível em: [https://oglobo.globo.com/rio/bairros/na-era-digital-os-sebos-ainda-atraem-consumidores-17507236?utm\\_source](https://oglobo.globo.com/rio/bairros/na-era-digital-os-sebos-ainda-atraem-consumidores-17507236?utm_source) Acesso em: 15. Out.2025

**Não respondem o WhatsApp e recusam as ligações.** Reclame aqui, 2025. Disponível em: [https://www.reclameaqui.com.br/livraria-leitura/nao-respondem-o-whatsapp-e-recusam-as-ligacoes\\_qKSm2e8zTfkpHqjm/?utm\\_source](https://www.reclameaqui.com.br/livraria-leitura/nao-respondem-o-whatsapp-e-recusam-as-ligacoes_qKSm2e8zTfkpHqjm/?utm_source) Acesso em: 24 .Out.2025

**No mercado livreiro, sebos e colaboração andam de mãos dadas.** Mescla , 2018. Disponível em: <https://share.google/zT1KJhWW2NHRaEdVx> Acesso em: 11. Out.2025.

**O mercado editorial brasileiro em tempos ambivalentes.** Jornal da USP, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/o-mercado-editorial-brasileiro-em-tempos-ambivalentes/> Acesso em 17.Oct.2025.

**O novo comportamento do consumidor nas redes sociais.** Faculdade Phort. Disponível em: <https://share.google/JWqEP5COuJHnyTSCS> Acesso em: 24. Out.2025.

**O Papel da Tecnologia na Educação Literária: Oportunidades e Desafios.** Ciranda de livro, 2024. Disponível em: <https://share.google/TelcOCNUPVoMUCAl6> Acesso em: 14.Oct.2025.

**Opinião: o impacto da tecnologia no comportamento de compra do consumidor nas datas comemorativas.** Exame, 2025. Disponível em: <https://share.google/R2vSycliAlMzWTLQ2> Acesso em: 05.Set.2025.

**Os fatores que contribuíram para a Falência da Livraria Saraiva.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-fatores-que-contribu%C3%A3ram-para-a-fal%C3%Aancia-da-livraria-saraiva-163611170> Acesso em: 16.Jun.2025

**País tinha 9,3 milhões de analfabetos em 2023, o equivalente a 5,4% da população afirma IBGE.** UOL, 2024. Disponível em: <https://share.google/l4stzUB7yztP5qLkD> Acesso em 04.Set.2025.

**PEDERSOLI, ANA CLARA LEITE. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO: POTENCIALIZAÇÃO DA CULTURA DO LIVRO NO PAÍS.** Marília, 2025. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/8e8ff2ac-f02b-4d26-8ba2-303222e0315e/content>. Acesso em: 06. Ago.2025.

**Plataformas Social Media mais utilizadas em 2024.** Vasco Marques Digital Academy, 2024. Disponível em: <https://share.google/vESrVQTn0Pmd9YfnT> Acesso em: 23.Out.2025.

**Preço irreal de multinacionais afetou Livraria Cultura, diz líder do setor, UOL, 2023.** Disponível em: [https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/02/26/livraria-leitura-entrevista.htm?utm\\_source](https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/02/26/livraria-leitura-entrevista.htm?utm_source). Acesso em: 06.Jun.2025.

**Programa de Integridade - Conheça Nossa Marketplace.** Estante Virtual, sem data. Disponível em: <https://share.google/So1w5xF8H0lgGqHDI> Acesso em: 13.Oct.2025.

**Quem Somos.** Site oficial da Livraria Leitura, sem data. Disponível em: <https://leitura.com.br/quemsomos> Acesso em: 24.Maio.2025.

Reclame aqui, 2025. Disponível em: [https://www.reclameaqui.com.br/empresa/livraria-leitura/?utm\\_source](https://www.reclameaqui.com.br/empresa/livraria-leitura/?utm_source) Acesso em: 20.Oct.2025.

**Relatório Anual Saraiva 2013.** PEFRAN. Disponível em: <https://www.pefran.com.br>. Acesso em: 24 out. 2025.

**Relatório Anual Saraiva 2017.** PUBLISHNEWS. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br>. Acesso em: 24 out. 2025.

**Relatório Conciso de gênero.** Unesco,2018. Disponível em:  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264535/PDF/264535por.pdf.multi>. Acesso em: 29.Out.2025

**Relatório de monitoramento global da educação 2018: relatório conciso de gênero; cumprir nossos compromissos com a igualdade de gênero.** Unesco,2018. Disponível em:<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264535/PDF/264535por.pdf.multi>. Acesso em 22.Out.2025

**Retratos da Leitura no Brasil.** Instituto Pró-Livro,2024. Disponível em:[Apresentação\\_Retratos\\_da\\_Leitura\\_2024\\_13-11\\_SITE.pdf](#). Acesso em 21.Out.2025

**Revista Gestão & Tecnologia.** 2010. Disponível em:  
[https://scholar.google.com/scholar?scilib=1030&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5&authuser=2#d=gs\\_qabs&t=1761829923840&u=%23p%3D2W-GauNUbwAJ](https://scholar.google.com/scholar?scilib=1030&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&authuser=2#d=gs_qabs&t=1761829923840&u=%23p%3D2W-GauNUbwAJ). Acesso em: 20.Maio.2025.

Santos, Carlos Roberto; Ferreira, Ademir Antônio. **Competências Organizacionais da Empresa Longeva: Uma Investigação no Setor Editorial-Livreiro Brasileiro.** Disponível em:  
<http://bing.com/ck/a?!&&p=1c56c8c017873fa1731cdf93a97d06975fb3257aa0817c954234766a8628767cJmltdHM9MTc2MzMzMzNzYwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=067fb922-2a4e-6055-39f3-afbfb3f612b&psq=Compet%C3%A9ncias+Organizacionais+da+Empresa+Longeva%3a+Uma+Investiga%C3%A7%C3%A3o+no+Setor+Editorial-Livreiro+Brasileiro&u=a1aHR0cHM6Ly9yZXZpc3RhZ3QuZnBsLmVtbnV2ZW5zLmNvbS5ici9nZXQvYXJ0aWNsZS9kb3dubG9hZC83Ni8yMjA&ntb=1>. Acesso em 22. Out.2025.

Scoto, Cristiane. **O ATO DE LER E COMPREENDER O TEXTO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.** Disponível em: <http://www.filologia.org.br/cluerj-sg/anais/iii/completos/comunicacoes/cristianesantos.pdf>. Acesso em 23.Out.2025

**Saraiva.com.br inova mais uma vez no e-commerce.** COMSCHOOL. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.comschool.com.br/blog/saraiva-com-br-inovamais-uma-vez-no-e-commerce>. Acesso em: 24 out. 2025.

**Saraiva demite funcionários das últimas 5 lojas e vai investir no e-commerce.** E-COMMERCE BRASIL, 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/saraiva-demite-funcionarios-das-ultimas-5-lojas-e-vai-investir-no-e-commerce> Acesso em: 22 out. 2025

**Saraiva escolhe ANYMARKET para impulsionar vendas.** 2018. INFORCHANNEL. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2018/05/15/saraiva-escolhe-anymarketpara-impulsionar-vendas>. Acesso em: 24 out. 2025.

**Saraiva fecha lojas: qual o tamanho do mercado livreiro no Brasil?** BOL/UOL. 2023. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/noticias/2023/10/14/saraiva-fecha-lojasqual-o-tamanho-do-mercado-livreiro-no-brasil.htm>. Acesso em: 24 out. 2025.

**Saraiva inicia campanha “Esquenta Yellow & Black Friday da Saraiva”.** CIDADEMARKETING Novembro 2019. Disponível em: <https://www.cidademarketing.com.br/marketing/2019/11/19/saraiva-inicia-campanhaesquenta-yellow-black-friday-da-saraiva/> Acesso em: 24 out. 2025.

**Saraiva migra e-commerce para VTEX buscando nova estratégia de negócios.** ADNEWS, 2019. Disponível em: <https://adnews.com.br/post/saraiva-migra-e-commerce-para-vtex-buscando-nova-estrategia-de-negocios> Acesso em: 21 out. 2025.

**Saraiva reformula site e espera atingir mais de 25% das vendas pelo novo canal.** PORTAL COMUNIQUE-SE 13 dez 2022. Disponível em: <https://portal.comuniquesse.com.br/saraiva-reformula-site-e-espera-atingir-mais-de-25-das-vendas-pelo-novocanal/> Acesso em: 21 out. 2025

**Saraiva se une à Adyen para inovar no ecommerce.** ADYEN, 2017. Disponível em: [https://www.adyen.com/pt\\_BR/imprensa-e-midia/saraiva-se-une-adyen-para-inovar-no-ecommerce](https://www.adyen.com/pt_BR/imprensa-e-midia/saraiva-se-une-adyen-para-inovar-no-ecommerce) Acesso em: 21 out. 2025

**Sebo é um dos estandes mais procurados e vende mais de 8 mil livros usados no Flipoços.** G1, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/sul-de-flipoc%C3%A7os/noticia/2025/04/24/sebo-%C3%A9-um-dos-estandes-mais-procurados-e-vende-mais-de-8-mil-livros-usados-no-flipoc%C3%A7os.ghtml>

[minas/noticia/2025/05/03/sebo-e-um-dos-estandes-mais-procurados-e-vende-mais-de-8-mil-livros-usados-no-flipocos.ghtml](https://minas/noticia/2025/05/03/sebo-e-um-dos-estandes-mais-procurados-e-vende-mais-de-8-mil-livros-usados-no-flipocos.ghtml) Acesso em: 20.Out.2025.

Souza, Carlos Alexsandro. **As livrarias megastores e a digitalização do simbólico: Convergências e divergências na configuração do mercado editorial brasileiro.** Sergipe, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/12855>.Acesso em: 16. Jun.2025

Silva,Enio.**O impacto da digitalização na indústria cultural.** Campinas, 2025. Disponível em: [http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-43952009000300016&lng=es&nrm=is&tlang=pt](http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-43952009000300016&lng=es&nrm=is&tlang=pt). Acesso em: 23.Maio.2025

SOUSA, L. L. de; SOUSA A. C. de; PATRICIO, R. S.; SILVA, S. N. da; CORRÊA J. P. **A economia do livro no Brasil: produção e consumo sustentáveis.** Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v.13, n. esp., CBBB, p.170-183, 2017. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/849/658> Acesso em: 21 out. 2025

SOUZA, WILLIAM EDUARDO RIGHINI DE. **A revolução digital no mercado do livro e as novas práticas de leitura nos Estados Unidos, França e Brasil.** 2022 Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/44171> Acesso em: 13 out. 2025

SVALDI, Guilherme.**O E-BOOK COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS DO MERCADO EDITORIAL: O CASO DA JAMBÔ EDITORA.** Porto Alegre,2010 Disponivel em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29696/000778351.pdf?sequence=1>. Acesso em 22.Maio.2025.

**Taxa de analfabetismo teve queda de 1,3% em 2023, diz IBGE.** Agência Gov, 2024.Disponível em: <https://share.google/mT5lkXe0xHojQusH4>Acesso em: 12.Out.2025.

**Um like, um leitor: o impacto das redes sociais no mercado editorial.**Jornalismo Júnior, 2024.Disponível em: <https://share.google/oXEzTvT7alRTx8Uke>Acesso em: 19.Ago.2025.

**Varejo de livros termina 2022 com resultado positivo para o setor.**  
PublishNews, 2023. Disponível em: <https://share.google/JRfOaG3lmAVMUCmeh>  
Acesso em: 07.Mai.2025.

**Venda de livros cai mais uma vez no Brasil; mercado editorial faz balanço da crise.** UOL, 2024. Disponível em: [https://www.uol.com.br/splash/noticias/estadao-conteudo/2024/05/22/venda-de-livros-cai-mais-uma-vez-no-brasil-mercado-editorial-faz-balanco-da-crise.htm?utm\\_source](https://www.uol.com.br/splash/noticias/estadao-conteudo/2024/05/22/venda-de-livros-cai-mais-uma-vez-no-brasil-mercado-editorial-faz-balanco-da-crise.htm?utm_source) Acesso em: 19.Set.2025.

**WRG Marketing Digital. Programa de Afiliados Saraiva.** Janela de Comissão para 7 Dias! Disponível em: <https://wrg.com.br/programa-de-afiliados-saraiva-janela-de-comissao-para-7-dias-hoje-venho-divulgar-mais-uma-novidade-no-leque-de-programas-de-afiliados-que-temos-para-trabalhar-no-mercado-brasileiro-um-grandeplayer-que-trabalha-com-o-Programa-de-Afiliado-da-Saraiva-....> Acesso em: 19.Set.2025.

**75% dos brasileiros preferem ler livros pelo celular.** Instituto pró-livro, 2024.  
Disponível em: <https://share.google/GxE4A77vc8oafV72F>  
Acesso em: 15.Set.2025.

