UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA NUNES DE OLIVEIRA TACLA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO

Curitiba
2025

GABRIELA NUNES DE OLIVEIRA TACLA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Marketing, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Dr Claudimar Pereira da Veiga

Curitiba

2025

RESUMO

A transformação digital tem redefinido o mercado editorial, impulsionando mudanças estruturais na cadeia produtiva do livro e desafiando editoras e livrarias a reformularem suas estratégias competitivas. Este estudo, em formato de Produto Técnico Tecnológico (PTT), investiga os impactos da digitalização e das mudanças no comportamento do consumidor sobre o setor editorial brasileiro, analisando como as empresas têm se adaptado a essa nova realidade. A pesquisa adota uma abordagem exploratória e descritiva, baseada em análise documental e revisão de literatura, considerando conceitos como experiência do consumidor, omnichannel, valor percebido e sustentabilidade. Os resultados indicam que a adaptação à digitalização vai além da comercialização de e-books, exigindo uma estratégia integrada de canais físicos e digitais, uso de inteligência artificial para personalização da experiência do cliente e adoção de práticas sustentáveis. Além disso, observa-se que empresas que investem na inovação e na diferenciação por valor agregado conseguem se destacar em um ambiente altamente competitivo. O estudo contribui para a literatura ao aprofundar a discussão sobre a transformação digital no setor editorial e oferecer recomendações estratégicas para editoras e livrarias que buscam se posicionar de maneira sustentável no mercado. As implicações práticas incluem diretrizes para a adoção de tecnologias emergentes, estratégias de fidelização de clientes e iniciativas de combate à pirataria e valorização do livro.

Palavras-chave: Transformação digital; Estratégias competitivas; Mercado editorial; Omnichannel; Valor percebido.

ABSTRACT

Digital transformation has been redefining the publishing market, driving structural changes in the book production chain and challenging publishers and bookstores to reshape their competitive strategies. This study, presented as a Technical Technological Product (PTT), investigates the impact of digitalization and changing consumer behavior on the Brazilian publishing sector, analyzing how companies have adapted to this new reality. The research adopts an exploratory and descriptive approach, based on document analysis and literature review, considering concepts such as customer experience, omnichannel strategies, perceived value, and sustainability. The findings indicate that adaptation to digitalization extends beyond the commercialization of e-books, requiring an integrated approach combining physical and digital channels, using artificial intelligence to personalize customer experience, and adopting sustainable practices. Additionally, companies that invest in innovation and differentiation through added value are more likely to stand out in a highly competitive environment. This study contributes to the literature by deepening the discussion on digital transformation in the publishing sector and providing strategic recommendations for publishers and bookstores seeking a sustainable market position. The practical implications include guidelines for adopting emerging technologies, customer retention strategies, and initiatives to combat piracy and enhance the value of books.

Keywords: Digital transformation; Competitive strategies; Publishing market; Omnichannel; Perceived value.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - CADEIA PRODUTIVA EDITORIAL TRADICIONAL ---------- 16
FIGURA 2 - NOVA CADEIA DE PRODUÇÃO EDITORIAL ---------- 18
FIGURA 3 - PILARES DE UMA ESTRATÉGIA OMNICANAL —---------- 27
FIGURA 4 - COMPARATIVO DAS VENDAS DO SETOR EDITORIAL ---------- 36
FIGURA 5 - PIB E VENDAS NO MERCADO ---------- 37
FIGURA 6 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO —---------- 38
FIGURA 7 - RELAÇÃO DE VENDAS POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO ---------- 38
QUADRO 1 - ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRATÉGIAS —---------- 42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ---------- 7

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA ---------- 8

1.2 OBJETIVOS ---------- 8

1.2.1 Geral ---------- 8

1.2.2 Específicos ---------- 8

1.3 JUSTIFICATIVA ---------- 9

2. REVISÃO DE LITERATURA ---------- 9

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MERCADO DE LIVROS ---------- 10

2.1.1 Impacto das plataformas digitais ---------- 10

2.1.2 A Amazon ---------- 11

2.1.3 Lei do preço fixo ---------- 13

2.2 CRESCIMENTO DOS FORMATOS DIGITAIS ---------- 14

2.2.1 Desintermediação ---------- 14

2.2.2 Cadeia de produção ---------- 15

2.2.3 Evolução da Cadeia Produtiva: Digitalização, Autopublicação e Armazenamento de Conteúdo ---------- 17

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ---------- 20

2.3.1 Novas demandas: conveniência, personalização e sustentabilidade ---------- 20

2.3.2 Preferências por canais de compra (online vs. físico) ---------- 22

2.3.3 Showroom e webroom no contexto brasileiro ---------- 24

2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR EDITORIAL ---------- 25

2.4.1 Modelos de negócio baseados em omnichannel ---------- 25

2.4.2 Diferenciação por experiência, preço e valor percebido. ---------- 29

3. METODOLOGIA ---------- 31

3.1 A PESQUISA ---------- 31

3.2 COLETA DE DADOS ---------- 32

3.3 HIPÓTESE DA PESQUISA ---------- 33

3.4 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE DOS DADOS ---------- 33

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ---------- 33

4.1 PANORAMA GERAL DO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO —---------- 35
4.2 TRANSFORMAÇÕES NOS CANAIS DE VENDA —---------- 37
4.3 COMPORTAMENTO E HÁBITOS DO CONSUMIDOR —---------- 39
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS
DO MERCADO EDITORIAL E LIVREIRO —---------- 41
4.5 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NO MERCADO EDITORIAL —---------- 43
4.6 DESAFIOS DO MERCADO —---------- 45
5. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ---------- 46
5.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS ---------- 47
5.1.1 Para editoras ---------- 47
5.1.2 Para livrarias ---------- 47
5.1.3 Para o setor como um todo ---------- 48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS ---------- 48
7. REFERÊNCIAS —---------- 51

1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e as mudanças nos padrões de consumo vêm transformando profundamente o mercado livreiro brasileiro. A digitalização do setor, impulsionada pelo crescimento exponencial do e-commerce e pela ascensão de grandes plataformas digitais, como Amazon, Google Books e Kobo, tem redefinido a maneira como os consumidores descobrem, adquirem e interagem com conteúdos literários. Esse fenômeno impôs desafios significativos às livrarias físicas, que precisam repensar seus modelos de negócios para manter sua competitividade em um ambiente altamente digitalizado (Gonçalves et al., 2023; Veiga et al., 2024).

A crise estrutural do setor se intensificou com a pandemia da COVID-19, que acelerou a adoção do comércio eletrônico e elevou as expectativas dos consumidores em relação à conveniência e à acessibilidade dos produtos (Statista, 2019; Veiga et al., 2024). Esse contexto contribuiu para o declínio de redes tradicionais, como Saraiva e Cultura, que enfrentaram dificuldades para se adaptar ao novo paradigma competitivo. Paralelamente, a Amazon consolidou sua posição dominante, representando, em 2019, aproximadamente 50% das vendas online de livros físicos e 80% das transações de e-books no Brasil (Statista,2019). Essa reconfiguração do mercado evidencia a necessidade de estratégias inovadoras para que editoras e livrarias mantenham sua relevância e sustentem um crescimento sustentável.

Diante desse cenário, torna-se essencial compreender quais estratégias competitivas podem mitigar os desafios impostos pela transformação digital e pelas mudanças nos hábitos de consumo (da Silva Wegner et al., 2024). O presente estudo busca identificar as principais tendências do mercado editorial e propor diretrizes estratégicas que permitam a adaptação bem-sucedida de livrarias e editoras ao contexto digital.

Este estudo tem como objetivo investigar como a transformação digital e as mudanças nos hábitos de consumo impactam as estratégias competitivas no mercado editorial brasileiro. A digitalização tem promovido uma reconfiguração profunda do setor, impulsionada pelo crescimento acelerado do e-commerce, a ascensão de plataformas digitais e a consolidação de grandes players globais, como

Amazon, Google Books e Kobo. Esses fatores têm remodelado não apenas a forma como os consumidores acessam conteúdos literários, mas também os modelos de negócios das editoras e livrarias, exigindo adaptações estratégicas para garantir sua competitividade.

A transição do consumo físico para o digital trouxe desafios estruturais ao setor livreiro, incluindo a necessidade de integração omnicanal, diferenciação pela experiência do cliente e reavaliação da precificação. Além disso, o fenômeno do showrooming (pesquisa em lojas físicas seguida de compra online) e do webrooming (busca online seguida de aquisição na loja física) reforça a importância de estratégias que promovam uma experiência de compra fluida entre os ambientes físico e digital (Dias, 2024; Pena, 2021).

A falência de redes tradicionais, como Saraiva e Cultura, evidencia as dificuldades enfrentadas pelas livrarias que não conseguiram acompanhar essa transição (BBC News, 2023). Dessa forma, torna-se essencial compreender quais estratégias competitivas são mais eficazes para a adaptação e o crescimento sustentável das editoras e livrarias no Brasil em um cenário de transformação digital.

O objetivo deste estudo é investigar como a transformação digital e as mudanças no comportamento do consumidor impactam as estratégias competitivas no mercado editorial brasileiro. Busca-se compreender quais abordagens têm sido adotadas pelas editoras e livrarias para responder a esses desafios e garantir sua sustentabilidade no longo prazo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais estratégias competitivas são mais eficazes para o mercado editorial diante da transformação digital e das novas demandas dos consumidores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Investigar a influência da transformação digital e das mudanças nos consumidores do consumidor sobre as estratégias competitivas adotadas no mercado editorial.

1.2.2 Específicos

a. Identificar os desafios enfrentados pelo mercado editorial na era digital;
b. Mapear tendências tecnológicas e comportamentais que impactam o setor;
c. Propor estratégias para editoras e livrarias aprimorarem seus modelos de negócio e garantirem sua competitividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A digitalização do setor editorial tem gerado um novo paradigma competitivo, no qual a integração de tecnologias emergentes, a experiência do consumidor e a diversificação dos canais de venda tornam-se fatores essenciais para a competitividade (Gonçalves et al., 2023). Empresas como Amazon, Google Books e Kobo não apenas democratizaram o acesso aos livros digitais, mas também redefiniram o comportamento do consumidor, influenciando sua jornada de compra e seus critérios de decisão (Möller & Da Silva, 2023).

O impacto dessa transformação é evidenciado pelo fechamento de grandes redes livreiras que não conseguiram se adaptar à digitalização e à concorrência imposta pelas plataformas globais. Além disso, as mudanças nos hábitos dos consumidores reforçam a necessidade de estratégias inovadoras que integrem canais físicos e digitais, diferenciem-se por experiência e gerem valor percebido (Dias, 2024).

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender como a transformação digital e as mudanças no comportamento do consumidor impactam as estratégias competitivas do setor editorial. Ao investigar modelos de diferenciação baseados em experiência, personalização e valor agregado, busca-se fornecer subsídios para que editoras e livrarias desenvolvam abordagens mais resilientes e alinhadas às expectativas do consumidor moderno.

Além de contribuir para o debate acadêmico sobre estratégias competitivas na era digital, esta pesquisa tem relevância prática para gestores do setor editorial, oferecendo insights que podem orientar a tomada de decisão e promover a sustentabilidade do mercado livreiro no Brasil.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MERCADO DE LIVROS A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR EDITORIAL.

A digitalização do setor editorial tem remodelado profundamente sua estrutura, redefinindo a maneira como os livros são produzidos, distribuídos e consumidos. O avanço tecnológico, aliado à expansão de grandes plataformas globais, têm provocado mudanças significativas no mercado, exigindo novas estratégias para que editoras e livrarias se mantenham competitivas (Da Silva & Möller, 2023). Nos últimos anos, o crescimento do e-commerce e a popularização de serviços de leitura digital impactaram diretamente o comportamento do consumidor, tornando a conveniência um fator essencial na decisão de compra (Veiga et al., 2024). O surgimento de grandes marketplaces, como Amazon e Google Books, consolidou um novo padrão de aquisição de livros, no qual a integração de canais físicos e digitais se tornou fundamental para a competitividade do setor (Da Silva & Möller, 2023).

O aumento da presença digital, impulsionado por eventos como a pandemia de COVID-19, reforçou a necessidade de adaptação no setor editorial. Empresas tradicionais tiveram que rever seus modelos de negócio para atender à crescente demanda por conteúdo acessível virtualmente, enquanto novos participantes exploraram formatos inovadores para atingir audiências diversificadas (da Silva Wegner et al., 2024; Da Silva & Möller, 2023). Embora a tecnologia tenha proporcionado oportunidades para expansão e inovação, o setor editorial ainda enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade da cadeia produtiva. A reconfiguração do mercado resultou na redução do espaço das livrarias físicas e na necessidade de reestruturação de processos editoriais, garantindo eficiência e relevância em um ambiente altamente digitalizado (Da Silva & Möller, 2023).

2.1.1 Impacto das plataformas digitais

A evolução das plataformas digitais redefiniu a estrutura do mercado editorial brasileiro, impactando significativamente os modelos tradicionais de comercialização de livros. Embora a digitalização do comércio tenha se iniciado na década de 1990, obstáculos tecnológicos, como infraestrutura limitada e baixa adesão do consumidor, dificultaram sua consolidação inicial (Dias, 2024). A partir de 2012, a ampliação da conectividade por meio da banda larga, a difusão dos dispositivos móveis e o fortalecimento dos mecanismos de segurança digital proporcionaram um ambiente mais favorável para o crescimento do e-commerce no país (Dias, 2024). Paralelamente, a diversificação dos canais de venda e a otimização da experiência do usuário impulsionaram a preferência pelos meios digitais, ampliando significativamente o alcance do setor editorial (Souza, 2022 apud Dias, 2024).

No contexto livreiro, redes tradicionais como Livrarias Saraiva, Livrarias Cultura e Livraria Leitura buscaram se adaptar à nova dinâmica do mercado por meio da digitalização de suas operações e da criação de canais virtuais (Souza, 2018 apud Dias, 2024). Entretanto, a entrada de players globais, como Amazon e Mercado Livre, transformou radicalmente a competitividade do setor. Essas plataformas implementaram modelos operacionais altamente eficientes, baseados na integração logística, precificação dinâmica e uso avançado de dados para personalização da experiência do consumidor (Da Silva & Möller, 2023).

A supremacia dessas grandes corporações no comércio digital impôs desafios substanciais às editoras e livrarias tradicionais. Apesar dos esforços para modernizar suas estratégias por meio da introdução de e-books e plataformas próprias de venda, a velocidade e a escala das operações das grandes plataformas permaneceram inatingíveis para muitos agentes do setor editorial (Da Silva & Möller, 2023). Esse cenário exigiu a reconfiguração dos modelos de negócios, forçando empresas a repensarem suas abordagens competitivas e a explorarem novas formas de engajamento com o público, de modo a garantir sua sustentabilidade em um mercado cada vez mais digitalizado.

2.1.2 A Amazon

A Amazon, fundada em 1994 nos Estados Unidos, consolidou-se como um dos maiores conglomerados tecnológicos do mundo, operando em diversas frentes, incluindo e-commerce, computação em nuvem, streaming e inteligência artificial (Rosa, 2023). No Brasil, a empresa iniciou suas atividades em 2012, com foco inicial na comercialização de livros eletrônicos, antes de expandir para a venda de livros físicos em 2014, consolidando rapidamente sua posição como um dos principais varejistas do setor (Carrança, 2023).

A estratégia de entrada da Amazon no Brasil foi marcada por uma abordagem agressiva de preços, possibilitada por sua capacidade logística eficiente e sua estrutura de negócios orientada para a escala global (Rosa, 2023). A empresa adotou descontos significativos, o que intensificou a concorrência e desafiou livrarias tradicionais que operavam sob modelos comerciais mais convencionais. De acordo com Breda (apud Carrança, 2023), a Amazon utiliza a venda de livros não como sua principal fonte de receita, mas como um meio para captar consumidores e expandir sua base de clientes para outras categorias de produtos.

A adoção dessa estratégia resultou em preocupações dentro do setor editorial, com alegações de práticas comerciais agressivas que levaram à redução da competitividade de pequenas e médias livrarias (Rosa, 2023). O fenômeno conhecido como dumping, no qual produtos são vendidos abaixo do custo para eliminar concorrentes, tornou-se um ponto de debate sobre os impactos da atuação da Amazon no mercado brasileiro. Como exemplo, um estudo da Editora Elefante apontou que a gigante do varejo oferecia livros a preços significativamente reduzidos em comparação com os valores praticados por livrarias independentes, intensificando a crise das editoras menores (Rosa, 2023).

Os desafios para as livrarias tradicionais foram agravados por um cenário econômico instável, marcado pelo aumento da inadimplência e pelos pedidos de recuperação judicial de redes históricas, como Saraiva e Cultura, que, juntas, representavam uma parcela significativa do mercado editorial nacional (Rosa, 2023). Esse declínio abriu ainda mais espaço para a Amazon fortalecer sua presença, uma vez que muitas editoras passaram a priorizar a empresa como principal canal de vendas, devido à segurança nos pagamentos e à capacidade de distribuição eficiente (Carrança, 2023).

Além da estratégia de preços, a Amazon diferencia-se pelo uso avançado de análise de dados para personalização da experiência do consumidor. O domínio da empresa sobre informações de compra e preferências dos clientes permite que ela ofereça recomendações altamente direcionadas, aumentando o engajamento e a conversão de vendas (Rosa, 2023). Essa abordagem, combinada à rapidez na entrega e ao vasto catálogo disponível, consolidou a empresa como um dos principais agentes do setor editorial no Brasil.

Embora a atuação da Amazon tenha modernizado o mercado e ampliado o acesso ao livro para diversos públicos, especialistas alertam para os riscos de concentração excessiva de mercado. Carrenho (apud Carrança, 2023) destaca que, apesar das inovações logísticas trazidas pela empresa, o impacto sobre a concorrência pode ser prejudicial a longo prazo, enfraquecendo a diversidade de canais de venda e dificultando a sobrevivência de livrarias independentes. O modelo de marketplace da Amazon também tem sido alvo de discussões, pois, ao atrair vendedores de terceiros para sua plataforma, cria um ambiente competitivo no qual poucos conseguem se destacar frente à gigante do e-commerce (Da Silva & Möller, 2023).

A predominância da Amazon no mercado editorial ilustra a transformação digital do setor e os desafios para sua sustentabilidade. A combinação de preços competitivos, eficiência logística e análise de dados avançada permitiu que a empresa dominasse a comercialização de livros no Brasil. Entretanto, o debate sobre os impactos dessa supremacia continua relevante, especialmente no que diz respeito à preservação de uma cadeia editorial diversificada e equilibrada (Da Silva & Möller, 2023).

2.1.3 Lei do preço fixo

A proposta de regulamentação dos preços de livros físicos no Brasil tem ganhado destaque nos debates sobre a sustentabilidade do mercado editorial. Desde a entrada da Amazon no segmento, diversos agentes do setor têm defendido a implementação de um modelo semelhante ao adotado em países como França, Alemanha e Japão, onde a prática do preço fixo é utilizada para equilibrar a concorrência e garantir a diversidade de livrarias (Carrança, 2023). A recente

aprovação da chamada Lei Cortez pela Comissão de Educação do Senado, em outubro de 2024, representa um avanço nessa discussão, com a medida agora aguardando análise na Câmara dos Deputados (Sabota, 2024). Essa legislação propõe limitar os descontos a um teto de 10% no primeiro ano de comercialização de uma obra, buscando evitar práticas predatórias e preservar a diversidade do mercado livreiro (Carrança, 2023).

Os defensores da Lei Cortez argumentam que essa política contribuirá para fortalecer livrarias independentes e reduzir a concentração do mercado nas mãos de grandes varejistas digitais. A Libre (apud Carrança, 2023) destaca que experiências internacionais demonstram que essa regulamentação tem sido eficaz para manter a pluralidade do setor e estimular a bibliodiversidade. No entanto, há vozes críticas à proposta, como a do consultor editorial Carlo Carrenho, que questiona a efetividade da medida na realidade brasileira. Segundo Carrenho, a fixação de preços pode limitar o acesso de consumidores de baixa renda a best-sellers, tornando a aquisição de livros populares menos acessível, enquanto publicações de nicho, geralmente adquiridas por um público mais restrito, seriam pouco afetadas (Carrança, 2023).

Outro ponto levantado pelos opositores da medida é que a regulamentação do preço fixo não seria suficiente para mitigar o domínio da Amazon. A empresa se diferencia não apenas pela política de descontos, mas também pelo uso de tecnologia avançada para personalização de recomendações, logística altamente eficiente e uma ampla base de consumidores fidelizados. Em países como Alemanha e França, onde o modelo do preço fixo já vigora, a Amazon continua liderando as vendas de livros, o que indica que a medida, por si só, pode não ser capaz de reverter o desequilíbrio competitivo existente no mercado brasileiro (Carrança, 2023).

De acordo com o mesmo autor, o debate sobre a regulação dos preços no setor editorial permanece acirrado, com posições divergentes sobre seus impactos na competitividade e no acesso ao livro. Se por um lado a medida pode fomentar um ambiente mais favorável para livrarias independentes, por outro, há preocupações sobre seus reflexos no poder de compra dos leitores e na capacidade de inovação do setor livreiro frente ao avanço das plataformas digitais.

2.2 CRESCIMENTO DOS FORMATOS DIGITAIS

2.2.1 Desintermediação

A transformação digital impactou diretamente a cadeia produtiva do livro, promovendo a desintermediação no setor editorial. Esse fenômeno intensificou-se com a popularização dos e-books e a ascensão das plataformas digitais, que possibilitaram novas formas de conexão entre autores e leitores, reduzindo a necessidade de intermediários tradicionais (Möller & Da Silva, 2023).

Marszalek (2016) define a desintermediação como o processo de eliminação de agentes que, historicamente, mediavam transações e fluxos de informação. No setor editorial, editores e distribuidores desempenhavam um papel essencial na curadoria e na comercialização das obras. No entanto, com a evolução das plataformas digitais, autores passaram a ter maior autonomia, conseguindo acessar diretamente o público consumidor sem a necessidade de validação ou aprovação editorial convencional (Möller & Da Silva, 2023). Esse movimento reduziu o controle dos chamados gatekeepers – agentes que tradicionalmente definiam quais títulos seriam publicados e amplamente distribuídos.

Parker et al. (2016, apud Möller & Da Silva, 2023) destacam que editoras historicamente atuavam como filtros do mercado, determinando quais conteúdos chegariam aos leitores. No entanto, as novas tecnologias reconfiguraram essa dinâmica, impulsionando o crescimento do self-publishing, no qual os autores podem publicar e comercializar suas obras de forma independente. Esse modelo reduziu a dependência dos escritores em relação às editoras e ampliou a diversidade de conteúdos disponíveis ao público.

A tendência da desintermediação, segundo Ferreira, Miranda e Moras (2018), tem levado cada vez mais autores a adotarem canais diretos de comercialização, seja por meio de seus próprios sites ou por meio de parcerias com grandes varejistas de livros digitais. Modelos alternativos de publicação, como os analisados por Brooks e Fitz (2015) e Matulionyte et al. (2017), evidenciam o impacto dessas mudanças na cadeia editorial, exigindo das editoras uma adaptação para manter sua relevância. Diante desse novo cenário, a função das editoras têm

evoluído para oferecer serviços diferenciados, como curadoria especializada, estratégias de marketing digital e suporte para promoção das obras em um ambiente cada vez mais competitivo e digitalizado.

2.2.2 Cadeia de produção

A digitalização tem reconfigurado significativamente a estrutura do mercado editorial, transformando tanto os canais de distribuição quanto os formatos de conteúdo. Esse processo vem alterando a forma como os produtos são disponibilizados, permitindo que versões digitais complementem ou até substituam formatos tradicionais, como livros impressos, e-books e audiolivros (Souza, 2022, apud Dias, 2024).

De acordo com um levantamento conduzido pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) e pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), em 2016, aproximadamente 37% das editoras participantes já produziam e comercializavam conteúdos digitais (CBL; SNEL; FIPE, 2017). Esses dados evidenciam o impacto da digitalização, que afeta desde a criação e produção editorial até a distribuição e comercialização dos livros (Mello et al., 2016).

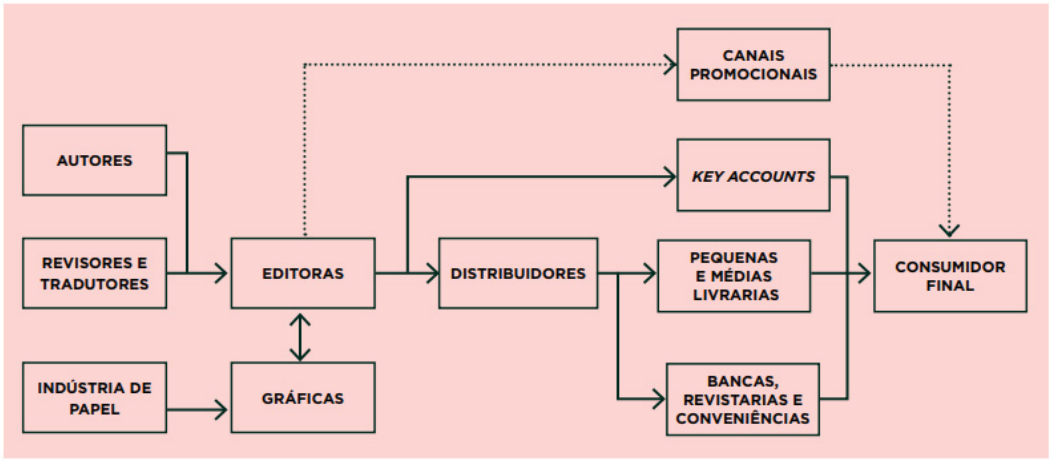
O modelo tradicional de produção editorial envolve múltiplos agentes interdependentes, desde autores até livrarias e distribuidores. Mello (2012) destaca que a cadeia produtiva do livro inclui diferentes atores, como escritores, editoras, gráficas, fornecedores de papel, distribuidores e comerciantes. As editoras, nesse contexto, exercem um papel central, sendo responsáveis pela seleção de obras, curadoria editorial e financiamento de diversas etapas do processo (Lazzari, 2012, apud Möller & Da Silva, 2023). Isso inclui investimentos na edição, revisão, diagramação e pagamento antecipado de direitos autorais aos autores.

Após a finalização da edição, o material segue para a impressão e produção gráfica. Durante essa etapa, editoras coordenam diferentes setores envolvidos na finalização do livro, incluindo fornecedores de papel e serviços gráficos. A distribuição, que pode ser conduzida por empresas especializadas ou diretamente pelas editoras, representa outro elo crucial na cadeia produtiva (Mello et al., 2016). O

modelo tradicional de distribuição envolve o envio dos livros a livrarias físicas, onde são comercializados ao consumidor final. Em muitos casos, o sistema de consignação prevalece, permitindo que livrarias operem sem a necessidade de adquirir previamente os exemplares.

A interdependência entre os elos dessa cadeia reforça a posição estratégica das editoras no mercado editorial. Elas não apenas financiam e estruturam o processo produtivo, mas também desempenham um papel decisivo na comercialização dos livros. Com a ascensão dos formatos digitais e o crescimento da autopublicação, essa estrutura tem sido desafiada, exigindo que as editoras se adaptem para continuar agregando valor em um ambiente altamente digitalizado. A Figura 1, baseada no modelo proposto por Ramos (2013) e adaptada por Möller & Da Silva (2023), ilustra a dinâmica dessa cadeia no contexto tradicional e as mudanças que vêm sendo incorporadas no setor.

FIGURA 1 - CADEIA PRODUTIVA EDITORIAL TRADICIONAL



FONTE: Möller e Da Silva (2023) com base em Ramos (2013).

2.2.3 Evolução da Cadeia Produtiva: Digitalização, Autopublicação e Armazenamento de Conteúdo

A digitalização tem reconfigurado profundamente a cadeia produtiva do livro, alterando as relações entre os agentes envolvidos e introduzindo novos participantes no processo editorial. Ferreira, Miranda e Moras (2018) apontam que, embora os e-books tenham sido introduzidos há mais de duas décadas, seu impacto significativo

só ocorreu após 2007, com a popularização do Kindle, primeiro dispositivo de leitura digital a atingir ampla adoção comercial (Lin, Chiou & Huang, 2013).

A conveniência associada aos e-books tem sido um fator determinante para seu crescimento. Pena (2019) destaca que, além dos preços mais acessíveis, esse formato possibilita a aquisição imediata por meio de livrarias virtuais, sem necessidade de deslocamento físico. Os avanços tecnológicos dos dispositivos de leitura, como ajuste de luminosidade, personalização da tipografia e interfaces que simulam o papel, aumentam a experiência do usuário. Além disso, funcionalidades como marcação de trechos e inserção de notas expandem as possibilidades de interação com o conteúdo digital.

A adoção dos e-books também reflete mudanças nos hábitos de consumo. Segundo Ferreira, Miranda e Moras (2018), a leitura digital atende a um público que busca praticidade, permitindo o acesso a um vasto acervo sem a necessidade de transporte físico dos livros. A economia de papel e os benefícios logísticos são fatores que impulsionam esse modelo, reduzindo custos operacionais associados ao armazenamento e distribuição de livros impressos.

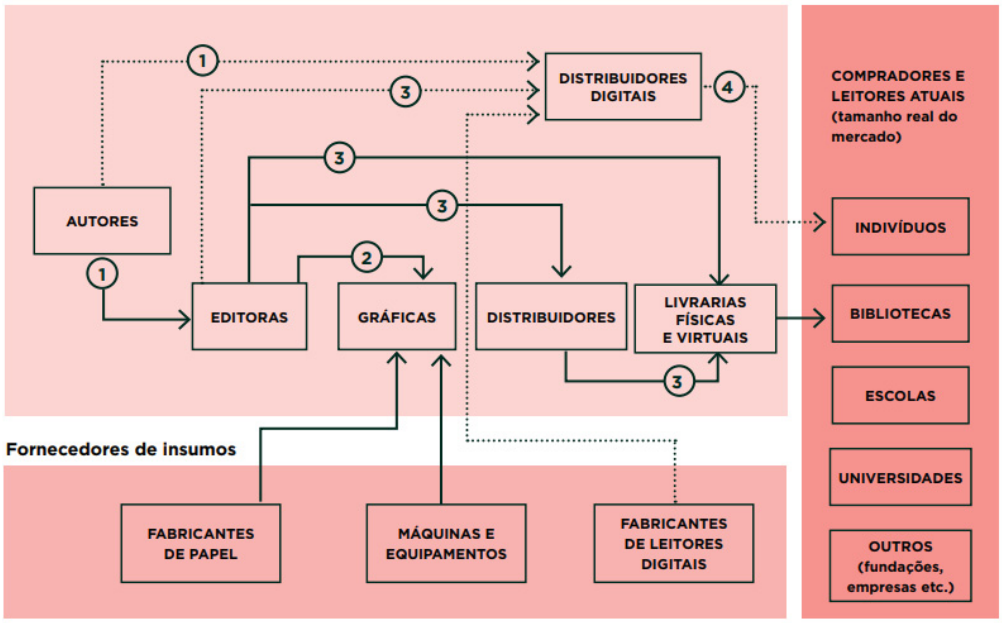
Mello (2016) ressalta que a distribuição de e-books altera significativamente a estrutura tradicional do mercado editorial. Como arquivos digitais podem ser transferidos diretamente ao consumidor final, há uma redução substancial nos custos logísticos, eliminando despesas com impressão e armazenamento. O crescimento do e-commerce, aliado ao avanço da autopublicação e à desintermediação do setor, reforça a tendência de digitalização da cadeia produtiva.

A Figura 2 apresenta um panorama dessas transformações, destacando os impactos dos e-books, a ascensão das plataformas digitais, o papel do comércio eletrônico e os desafios enfrentados pelo setor diante das mudanças estruturais intensificadas pela pandemia de Covid-19.

Segundo Möller e Da Silva (2023), os fenômenos da desintermediação e da autopublicação (self-publishing) têm provocado mudanças significativas nas etapas iniciais da cadeia produtiva do livro. Essas mudanças ocorrem porque tais fenômenos reduzem a relevância tradicional das editoras ao estabelecerem

conexões diretas entre autores, plataformas digitais e o público consumidor. Além disso, a desintermediação possibilitou o surgimento de distribuidores digitais, criando uma nova dinâmica na cadeia produtiva. Assim, a partir do modelo tradicional, estruturou-se a cadeia do livro digital, composta por autores, distribuidores, plataformas digitais e dispositivos de leitura, como os e-readers (Möller & Da Silva, 2023).

FIGURA 2 - NOVA CADEIA DE PRODUÇÃO EDITORIAL



FONTE: Möller e Da Silva (2023) adaptado de Mello et al (2013).

Paralelamente, a evolução do comércio eletrônico e os impactos provocados pela pandemia de Covid-19 contribuíram para mudanças significativas no segmento final da cadeia do livro. Ainda de acordo com Möller e Da Silva (2023), o fechamento de livrarias, independentemente de seu porte, e o aumento das vendas on-line levaram a adaptações em todo o setor. Muitas editoras passaram a investir em vendas diretas e na comercialização de e-books, diversificando seus serviços. No entanto, essa adaptação também trouxe desafios, como a perda de participação em mercados tradicionais e a necessidade de ampliar sua atuação para competir com grandes players digitais (Möller & Da Silva, 2023).

Essas transformações também impactaram diretamente o papel dos autores. Ferramentas e tecnologias de autopublicação, de acordo com Mello (2016),

permitem que os autores assumam o protagonismo não apenas na criação de suas obras, mas também em processos como editoração, distribuição e comercialização. Essa autonomia modifica profundamente as interações entre os diferentes elos da cadeia produtiva do livro, desafiando o modelo convencional e oferecendo novos caminhos para a produção e o consumo de livros (Mello, 2016).

Além das transformações já mencionadas, o mercado editorial passou por mudanças significativas em diversos aspectos de sua cadeia produtiva. Segundo Clarke (2010 apud Möller & Da Silva, 2023), destaca-se o declínio dos distribuidores físicos, acompanhado do fortalecimento das estratégias de marketing e das etapas de distribuição digital voltadas para e-books. Davis (2020 apud Möller & Da Silva, 2023) complementa ao apontar a introdução de uma fase de pós-venda e suporte ao cliente, com foco especial nos livros digitais. Nesse contexto, também se observa o papel crescente das centrais de processamento e armazenamento de dados, que se tornaram elementos essenciais para o funcionamento do mercado editorial digital.

Outra mudança relevante é a entrada de empresas especializadas em e-books e plataformas digitais, que passaram a desempenhar funções anteriormente atribuídas às editoras tradicionais (Clarke, 2010; Davis, 2020 apud Möller & Da Silva, 2023). No entanto, apesar das transformações trazidas pelos formatos de livros eletrônicos ao mercado literário, a cadeia tradicional e seus elos não foram eliminados. Segundo Fernandes (2019), no contexto brasileiro, as vendas de livros eletrônicos permanecem bastante nichadas. De acordo com o Censo do Livro Digital (2017), os livros digitais representaram apenas 1,09% do faturamento do setor editorial brasileiro em 2016.

Conforme Ferreira et al. (2018), alguns fatores explicam esse cenário, entre eles: (i) o número limitado de e-books disponíveis para venda; (ii) o elevado preço praticado, muitas vezes próximo ou até superior ao do livro impresso; (iii) a escassez de opções de e-readers com boa relação custo-benefício; e (iv) as restrições impostas pelas editoras e livrarias aos e-books.

Assim, de acordo com Möller e Da Silva (2023), devido a essas características dos e-books, outros elementos específicos do setor, destacados ao longo do texto, surgem como candidatos mais significativos para impulsionar as

mudanças observadas na cadeia de livros. Embora o mercado digital tenha crescido, sua consolidação plena ainda depende de fatores estruturais, como aprimoramentos tecnológicos, políticas de precificação mais competitivas e uma maior diversificação na oferta de conteúdos digitais.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.3.1 Novas demandas: conveniência, personalização e sustentabilidade.

A evolução das tecnologias digitais e a ampla adoção de dispositivos móveis têm modificado significativamente a interação dos consumidores com os canais de compra, consolidando um modelo de experiência omnichannel. Nesse contexto, as barreiras entre os ambientes online e offline tornam-se cada vez mais fluidas, proporcionando um percurso de compra mais integrado e eficiente (Palmatier et al., 2020). A aceleração desse processo foi particularmente intensificada pela pandemia de COVID-19, que reforçou a dependência de plataformas digitais para diversas atividades cotidianas e impulsionou a expansão do comércio eletrônico (Vieira & Cirino, 2021).

O período de isolamento social estimulou uma rápida adaptação do varejo digital, caracterizada pelo crescimento exponencial do e-commerce e dos serviços de entrega, os quais responderam à necessidade de segurança e conveniência dos consumidores (Pantano et al., 2020 apud Vargas et al., 2021). Como consequência, o comportamento omnichannel se consolidou, exigindo das empresas uma integração perfeita entre seus diversos pontos de contato e a oferta de experiências personalizadas e consistentes para atender às expectativas dos consumidores modernos (Pales-Quaresma & Oliveira, 2024).

Nesse novo cenário, a necessidade de adaptação estratégica tornou-se imperativa para as marcas, que passaram a enfrentar desafios relacionados à conveniência, personalização e consciência socioambiental dos consumidores. Além da busca por praticidade, o ambiente omnicanal fortaleceu a influência de fatores psicológicos e sociais no processo decisório de compra, exigindo respostas ágeis e personalizadas por parte das empresas (Solomon, 2006; Magalhães, 2024; Schiffman et al., 2015 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024). Assim, a

personalização e o consumo consciente emergiram como elementos fundamentais da atual dinâmica de mercado.

A personalização, por sua vez, tem se mostrado essencial para a construção de relacionamentos duradouros entre marcas e consumidores. Schiffman et al. (2015 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024) argumentam que a adaptação das interações com base nas preferências individuais dos consumidores fortalece a lealdade e aumenta as taxas de retenção. Adicionalmente, Solomon (2006 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024) destaca que a personalização eleva a satisfação do consumidor e fortalece vínculos emocionais com as marcas. A experiência de unboxing, por exemplo, ilustra o impacto direto de estratégias personalizadas na experiência do cliente (Silva & Gomides, 2024 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024).

Programas de fidelidade personalizados também desempenham um papel estratégico nesse novo contexto. Ao oferecer recompensas adaptadas aos interesses de cada consumidor, essas iniciativas estimulam compras recorrentes e reforçam a conexão com as marcas (Schiffman et al., 2015; Danziger, 2004 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024).

Por outro lado, o consumo consciente reflete uma mudança na percepção dos consumidores em relação ao impacto de suas escolhas no meio ambiente e na sociedade. Pales-Quaresma e Oliveira (2024) ressaltam que esse comportamento é impulsionado por valores pessoais, como justiça social e sustentabilidade, os quais influenciam diretamente as decisões de compra. Solomon (2006 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024) aponta que consumidores tendem a priorizar empresas que compartilham esses valores, enquanto Danziger (2004 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024) destaca que essa tendência está associada à busca por autenticidade e propósito. Além disso, Carmona e Bacinello (2019) enfatizam que atitudes voltadas à preservação ambiental têm se tornado um fator determinante na escolha de marcas e produtos.

Em resposta a essa transformação no comportamento do consumidor, as empresas têm adotado práticas sustentáveis como estratégia de diferenciação no mercado competitivo (Solomon, 2006 apud Pales-Quaresma & Oliveira, 2024). Entre

as novas tendências de consumo, destacam-se fenômenos como o showrooming, em que consumidores experimentam produtos em lojas físicas antes de finalizarem a compra online, e o webrooming, que envolve a pesquisa digital prévia seguida da aquisição em lojas físicas (Palmatier et al., 2020; Pantano et al., 2020 apud Vargas et al., 2021). Esses hábitos refletem a crescente integração entre os espaços físico e digital, reforçando a necessidade de estratégias que combinem inovação, conveniência e sustentabilidade para atender às demandas dos consumidores contemporâneos.

2.3.2 Preferências por canais de compra (online vs. físico).

A decisão do consumidor sobre qual canal utilizar durante o processo de compra é influenciada por diversos fatores, incluindo conveniência, preço, disponibilidade de produtos e experiência de compra. No ambiente de varejo omnichannel, os consumidores frequentemente alternam entre canais físicos e digitais para otimizar sua experiência de compra, aproveitando as vantagens específicas de cada um (Verhoef, Kannan & Inman, 2015 apud Santos et al., 2019).

Segundo Verhoef et al. (2007), Shankar et al. (2011) e Gensler et al. (2017) apud Pena (2021), a ausência de barreiras rígidas entre os canais permite que os consumidores escolham onde e como desejam interagir com as marcas. Motivações como preço, praticidade, variedade de produtos e qualidade do atendimento são determinantes para essa escolha. Tradicionalmente, as lojas físicas eram consideradas meramente pontos de venda, mas, com a digitalização, passaram a desempenhar um papel estratégico na experiência do consumidor, agregando conveniência e personalização ao processo de compra.

Nesse contexto, uma experiência integrada e bem planejada se torna um diferencial competitivo relevante. Ao alinhar a jornada do consumidor de maneira fluida entre os canais online e offline, as empresas conseguem fortalecer sua estratégia omnichannel, garantindo maior coesão e engajamento do público. A personalização da experiência de compra tem sido um fator determinante para o sucesso das marcas nesse ambiente híbrido.

Uma prática comum associada ao comportamento omnichannel é o webrooming, em que consumidores pesquisam sobre produtos na internet antes de adquiri-los em lojas físicas. Segundo Santos et al. (2019), essa tendência é particularmente forte no setor de eletrônicos na Europa, onde 44% dos consumidores adotam essa abordagem, contrastando com apenas 9% que praticam o showrooming, processo inverso, no qual os consumidores testam produtos fisicamente antes de comprá-los online (Google Consumer Barometer, 2015 apud Santos et al., 2019).

Além disso, dados indicam que consumidores que realizam pesquisas online antes de comprar em lojas físicas tendem a gastar até quatro vezes mais do que aqueles que compram exclusivamente online (Forrester, 2015 apud Santos et al., 2019). Esse comportamento reforça a importância de integrar os canais de venda e oferecer uma experiência omnicanal coesa, maximizando a conversão e a fidelização dos consumidores.

Entretanto, a migração entre canais também apresenta desafios para os varejistas. O fenômeno conhecido como free-riding ocorre quando os consumidores utilizam um canal para obter informações detalhadas sobre um produto, mas concluem a compra em outro varejista, geralmente buscando preços mais baixos (Santos et al., 2019). Esse comportamento pode impactar negativamente as vendas das lojas físicas, tornando necessário o desenvolvimento de estratégias eficazes para minimizar suas consequências.

Um exemplo notável de showrooming ocorreu nos Estados Unidos, onde varejistas como Toys"R"Us, Bed Bath & Beyond e Best Buy enfrentaram desafios devido ao aumento das compras online realizadas por meio de concorrentes, especialmente a Amazon (Gensler, Neslin & Verhoef, 2017). De acordo com dados do Statista (2016 apud Gensler et al., 2017), cerca de 68% dos consumidores norte-americanos praticam showrooming, tornando as lojas físicas uma espécie de vitrine para compras finalizadas digitalmente.

Para mitigar os impactos dessa tendência, algumas empresas adotaram estratégias específicas. A Best Buy, por exemplo, ajustou seus preços para se tornarem mais competitivos em relação à Amazon (Bhasin, 2013 apud Gensler et al.,

2017). Já a Target implementou uma abordagem diferente, investindo em produtos exclusivos e diferenciados, reduzindo assim a possibilidade de comparação direta de preços com varejistas concorrentes (Zimmerman, 2012 apud Gensler et al., 2017).

Embora o fator preço desempenhe um papel crucial no comportamento de showrooming, pesquisas indicam que outros aspectos também influenciam a decisão do consumidor. Elementos como serviços adicionais, qualidade do atendimento, disponibilidade imediata do produto e experiência de compra personalizada são variáveis que podem estimular os consumidores a permanecerem fiéis a determinado canal de venda (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007 apud Gensler et al., 2017). Dessa forma, a adaptação das estratégias comerciais para oferecer benefícios tangíveis além do preço pode ser determinante para reter clientes em um cenário cada vez mais competitivo.

2.2.3 Showroom e webroom no contexto brasileiro

No varejo brasileiro, os estudos sobre os fenômenos de showrooming e webrooming ainda são limitados (Furquim et al., 2024; Ferraz et al., 2024). No entanto, essas práticas já podem ser observadas em segmentos como o editorial, que enfrenta desafios semelhantes aos relatados por varejistas internacionais. Um dos principais fatores que impulsionam essas mudanças é a ascensão dos marketplaces digitais, como a Amazon, que têm remodelado significativamente a dinâmica do setor livreiro (Prado, 2021 apud Pinheiro et al., 2023).

O impacto da pandemia de COVID-19 intensificou essa transformação, resultando em uma retração de 48% no faturamento do mercado de livros no Brasil. Em contrapartida, varejistas digitais, como a Amazon, registraram crescimento expressivo, impulsionados por estratégias comerciais agressivas, incluindo políticas de descontos substanciais e preços altamente competitivos (Pinheiro et al., 2023). A adoção dessas práticas tem sido frequentemente associada ao conceito de dumping, no qual produtos são comercializados abaixo do custo de produção com o objetivo de eliminar concorrentes e consolidar um domínio de mercado (Rosa, 2023). Esse cenário tem representado desafios significativos para livrarias físicas, cuja estrutura

de preços e margens de lucro tradicionais tornam a concorrência com os grandes players digitais cada vez mais complexa.

De acordo com Pena (2021), o showrooming no setor editorial brasileiro é caracterizado pelo comportamento dos consumidores que utilizam as lojas físicas como espaços de experimentação, verificando aspectos como qualidade do material, acabamento e edição, antes de efetivar a compra por meio de canais digitais, frequentemente optando por plataformas que oferecem preços mais baixos. O estudo de Pena (2021) destaca um depoimento que ilustra essa tendência:

“Primeiro eu procuro na internet, especialmente na Amazon. [...] Depois, visito a loja física para avaliar o livro pessoalmente, checar a qualidade da capa e do papel. Mas, na maioria das vezes, acabo comprando online, pois os preços costumam ser mais baixos.” (Pena, 2021)

Nesse contexto, o fator preço emerge como um dos principais determinantes da escolha do canal de compra no Brasil, especialmente no setor editorial. Editoras e livrarias tradicionais enfrentam dificuldades crescentes para competir com marketplaces digitais, que, por meio de estratégias agressivas, alteraram profundamente o modelo de negócios do setor. Um exemplo dessa dinâmica é descrito no artigo “Amazon destrói”, publicado pela Editora Elefante, que detalha como, no primeiro mês da pandemia, enquanto as livrarias físicas sofriam quedas expressivas no faturamento, varejistas digitais se beneficiavam da crescente demanda por compras online. Como resultado dessas transformações, o showrooming tem se tornado uma prática amplamente adotada pelos consumidores brasileiros, desafiando as estratégias tradicionais de venda e exigindo que o setor livreiro explore novas abordagens para competir de maneira sustentável no ambiente digital.

2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR EDITORIAL

2.4.1 Modelos de negócio baseados em omnichannel

A integração eficiente de múltiplos canais continua a ser um desafio significativo para as empresas, exigindo um alinhamento estratégico entre canais digitais, móveis, sociais e físicos. O objetivo principal do modelo omnicanal é

oferecer uma experiência de compra fluida e coerente, permitindo que os consumidores transitem livremente entre diferentes pontos de contato sem atritos. Conforme destacado por Palmatier et al. (2020), as empresas buscam engajar seus clientes por meio de diversas plataformas, incluindo redes sociais, e-mails, aplicativos móveis, lojas físicas e diferentes canais de distribuição.

Historicamente, as empresas utilizavam múltiplos canais apenas como suporte complementar às vendas tradicionais. No entanto, a evolução tecnológica e o aumento da concorrência tornaram a gestão omnicanal uma necessidade competitiva (Palmatier et al., 2020). Embora a ampliação dos canais traga benefícios como maior alcance de mercado e conveniência para os consumidores, também introduz desafios operacionais, incluindo a coordenação entre diferentes pontos de venda, a mitigação de conflitos entre canais e a manutenção da motivação dos parceiros comerciais.

A adoção de estratégias omnicanal, entretanto, não é adequada para todas as empresas ou setores. Palmatier et al. (2020) argumentam que a eficácia dessa abordagem depende das características do mercado e das preferências do consumidor. Em setores como o automobilístico, por exemplo, os canais físicos ainda desempenham um papel predominante, enquanto em categorias como eletrônicos e moda, a integração digital tem se mostrado essencial para a competitividade. Dessa forma, as organizações precisam avaliar cuidadosamente suas estratégias para equilibrar os investimentos em canais digitais e offline de maneira eficiente.

Para que um modelo omnicanal seja bem-sucedido, é fundamental que sua implementação esteja sustentada em quatro pilares estratégicos:

Conhecimento do Cliente – A coleta e análise de dados sobre o comportamento do consumidor são essenciais para oferecer experiências personalizadas e aumentar a retenção de clientes.

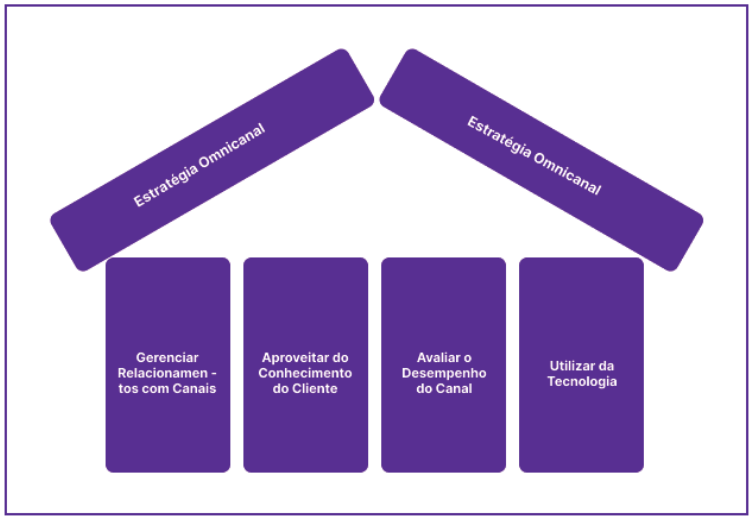
Uso de Tecnologia – A adoção de ferramentas como inteligência artificial, big data e análise preditiva auxilia na otimização da jornada do cliente e na integração dos canais de forma coesa.

Gerenciamento de Relacionamentos de Canal – A coordenação eficaz entre diferentes pontos de contato minimiza conflitos e melhora a experiência do consumidor, garantindo uma transição fluida entre os canais.

Avaliação de Desempenho dos Canais – A mensuração contínua do impacto de cada canal permite ajustes estratégicos, maximizando a eficiência e a rentabilidade das operações omnicanal.

Diante desse cenário, as empresas que conseguem integrar seus canais de maneira estratégica e personalizada tendem a obter vantagem competitiva no mercado. A implementação bem-sucedida do modelo omnicanal requer não apenas investimentos tecnológicos, mas também uma abordagem centrada no consumidor, garantindo que a experiência seja consistente e alinhada às expectativas do público-alvo. A Figura 3 apresenta os pilares da estratégia omnichannel.

FIGURA 3 - PILARES DE UMA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL



FONTE: Adaptação e tradução pela autora (2024) de Palmatier et al (2020).

Essa abordagem busca maximizar a experiência do cliente e das vendas, apesar dos desafios inerentes.

O primeiro pilar (i) de acordo com os autores é o conhecimento do cliente, que em uma estratégia omnicanal é baseado na coleta e análise de dados provenientes de diversos canais, como lojas físicas, plataformas online, mídias

sociais, programas de fidelidade e dispositivos móveis (Palmatier et al, 2020). Esses dados permitem compreender profundamente as tendências, comportamentos e necessidades dos consumidores, possibilitando a criação de experiências personalizadas e eficientes.

Já o (ii) pilar do uso de tecnologia é o alicerce essencial para a implementação de uma estratégia omnicanal, pois possibilita a integração eficiente de canais. Segundo Palmatier et al (2020) ferramentas tecnológicas permitem o gerenciamento de estoque, a sincronização de disponibilidade entre canais e a logística de retirada ou entrega, otimizando custos e melhorando a experiência do cliente.

Dessa forma, a tecnologia também transformou a forma como as empresas se relacionam com seus clientes. Ao oferecer informações personalizadas, comparativos instantâneos e experiências otimizadas para dispositivos móveis, as empresas podem aumentar o engajamento e fidelizar clientes Palmatier et al (2020). A análise de dados avançada permite a criação de estratégias de precificação dinâmica, personalização de produtos e otimização de campanhas de marketing, impulsionando o crescimento dos negócios Palmatier et al (2020).

O (iii) terceiro pilar fundamental para uma estratégia omnichannel de sucesso consiste em cultivar e fortalecer os relacionamentos com os parceiros de canal, como distribuidores, varejistas e franqueados. Além disso, é crucial eliminar as barreiras entre os diferentes departamentos da empresa para que todos trabalhem em conjunto, com um objetivo comum: oferecer a melhor experiência possível ao cliente. Gerenciar os interesses de cada parte envolvida é outro ponto crucial. É preciso encontrar um equilíbrio entre as necessidades individuais de cada parceiro e os objetivos da empresa como um todo. Isso exige uma gestão cuidadosa e uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos.

Por último, o (iv) quarto pilar são as avaliações de desempenho omnichannel, que Palmatier et al (2020) trazem serem divididas em três categorias principais:

1) Pontos de contato: analisa a utilização dos diferentes canais pelos clientes e os fluxos entre eles.

2) Engajamento: avalia a interação entre a empresa e o cliente, tanto em termos de recomendações personalizadas quanto de ações do cliente, como avaliações e tempo gasto nos canais.

3) Desempenho: quantifica os resultados, como taxas de conversão e valor do cliente ao longo do tempo. Ao analisar esses dados, as empresas podem otimizar sua estratégia omnichannel e identificar oportunidades de melhoria

Assim, em resumo, a estratégia de omnichannel é uma jornada contínua que exige adaptação e inovação. Ao investir nesses quatro pilares, as empresas podem construir uma estratégia omnichannel eficaz, que contribua para o crescimento dos negócios e a satisfação dos clientes. No entanto, é importante ressaltar que a implementação do omnichannel exige tempo, recursos e uma mudança cultural nas organizações.

2.4.2 Diferenciação por experiência, preço e valor percebido.

A compreensão do valor percebido pelo consumidor no mercado editorial é um fator estratégico para mitigar desafios que afetam a sustentabilidade do setor. Em depoimento ao PublishNews, a presidente da Câmara Brasileira do Livro (CBL), Sevani Matos, enfatizou que a percepção generalizada de que os livros são caros impacta negativamente o mercado (Sobota, 2024). Entretanto, essa percepção contrasta com a realidade: embora os preços nominais tenham aumentado, os livros sofreram uma defasagem em relação à inflação acumulada desde 2011, resultando em uma redução do valor real.

Além dos desafios relacionados à precificação, o setor editorial enfrenta limitações estruturais, como os baixos índices de leitura no Brasil. A série histórica da Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro demonstra uma queda de 40% no faturamento real desde 2006, refletindo um cenário de retração no mercado (Sabota, 2023). Essa desconexão entre percepção de preço e realidade econômica reforça a necessidade de compreender os fatores que influenciam o valor

percebido pelos consumidores e como essa percepção pode impactar as estratégias das editoras e livrarias.

O entendimento sobre o valor percebido é essencial para a formulação de estratégias que incentivem a leitura e fortaleçam o setor editorial. O comportamento do consumidor tem evoluído significativamente, impulsionado pelo acesso à informação e pelo aumento da concorrência. Savastano (2003) argumenta que o consumidor contemporâneo é mais consciente, exigente e bem-informado, valorizando experiências personalizadas e diferenciadas. Essa mudança de comportamento reflete uma transição de valores, na qual a posse de bens cede espaço para a busca por realização e experiências enriquecedoras.

Para atender a essa nova realidade, as empresas precisam reformular suas abordagens, criando soluções que agreguem valor de maneira tangível e intangível. Savastano (2003) destaca que essa adaptação é essencial para alinhar as estratégias empresariais às expectativas do consumidor, maximizando o impacto positivo nas decisões de compra. Wyner (2000, citado por Savastano, 2003) reforça que o valor percebido é um conceito central para conectar o comportamento do consumidor às estratégias de marketing, impactando diretamente os resultados financeiros e o planejamento organizacional.

Kotler (2012) define o valor percebido como a diferença entre a avaliação que o consumidor faz dos benefícios e custos associados a um produto e as alternativas disponíveis no mercado. Esse conceito engloba não apenas os atributos tangíveis do produto, mas também fatores subjetivos, como imagem da marca, experiência de compra e interação com os canais de venda.

Além disso, Kotler (2012) destaca que o benefício total percebido pelo consumidor envolve atributos do produto, serviços complementares e aspectos simbólicos da marca, enquanto os custos incluem fatores financeiros, temporais e psicológicos. Toni e Mazzon (2014) complementam que a percepção de valor não se limita ao preço, abrangendo aspectos emocionais e simbólicos que influenciam a tomada de decisão. Nesse contexto, o preço não é apenas um fator de custo, mas um elemento estratégico na comunicação do valor percebido pelo consumidor.

Holbrook (1999, citado por Toni & Mazzon, 2014) amplia essa perspectiva ao descrever o valor como um conceito interativo e experiencial, moldado pelas preferências individuais e pela relação entre o consumidor e o produto. Esse entendimento reforça que o valor percebido varia conforme o contexto, a comparação com alternativas e as experiências acumuladas ao longo do processo de consumo.

Por fim, Kukar-Kinney, Xia e Monroe (2007, citado por Toni & Mazzon, 2014) ressaltam que a percepção de justiça no preço influencia diretamente a intenção de compra. Quando o consumidor percebe um preço como justo, a probabilidade de conversão é maior. Por outro lado, uma percepção de preço excessivo ou injusto pode gerar rejeição e impulsionar a busca por alternativas concorrentes. Esse fator ressalta a importância de estratégias que alinhem percepção de valor e equidade, garantindo uma comunicação clara sobre os benefícios oferecidos pelo produto.

Compreender o valor percebido pelo consumidor envolve mais do que a análise de fatores econômicos. Trata-se de identificar expectativas, motivações e benefícios percebidos, criando soluções que ofereçam diferenciação e experiências memoráveis. Essa abordagem fortalece o vínculo entre empresas e consumidores, aumenta a competitividade do setor e contribui para a sustentabilidade do mercado editorial a longo prazo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, e tem como objetivo aprofundar a compreensão das transformações do mercado editorial e das estratégias adotadas pelas empresas para atender às novas demandas dos consumidores. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de analisar a complexidade do setor, considerando fatores como inovação tecnológica, mudanças nos hábitos de consumo e estratégias competitivas adotadas pelas editoras e livrarias.

3.1 A PESQUISA

A investigação baseia-se em dados secundários e utiliza a técnica de análise de conteúdo para organizar as informações em categorias e subcategorias alinhadas aos objetivos do estudo. As categorias de análise estabelecidas são:

a) Panorama do Mercado:
   - Desempenho econômico do mercado editorial brasileiro (faturamento, vendas, precificação e impacto da inflação);
   - Tendências de consumo, incluindo formatos de livros (impresso, e-books, audiolivros) e preferências por gêneros literários;
b) Transformação Digital:
   - Impacto da digitalização no mercado editorial e adoção de novas tecnologias.
   - Crescimento das plataformas digitais e o papel do comércio eletrônico na distribuição de livros;
   - Estratégias de marketing digital e comunicação das editoras e livrarias;
c) Comportamento do Consumidor
   - Preferências e hábitos de compra no setor editorial.
   - Influência das mídias sociais e do ambiente digital na escolha de livros.
   - Comportamentos showrooming e webrooming no mercado editorial brasileiro.
d) Estratégias Competitivas
   - Diferenciação por experiência de compra, precificação e valor percebido pelo consumidor.
   - Inovações em modelos de negócio e adaptações às novas dinâmicas do setor.
e) Desafios e Oportunidades
   - Obstáculos enfrentados por editoras e livrarias diante das mudanças tecnológicas e de consumo.
   - Perspectivas de inovação e crescimento no setor editorial.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi conduzida a partir de fontes secundárias e compreendeu as seguintes estratégias:

a) Pesquisa documenta
   - Relatórios de mercado, incluindo as pesquisas "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" (Nielsen BookData, 2024) e "Panorama do Consumo de Livros" (Nielsen BookData, 2023), que fornecem insights sobre o desempenho econômico do setor e as tendências de consumo.
   - Artigos acadêmicos, como os de Pena (2019), Rosa (2023) e Dias (2024), que discutem temas como a experiência do consumidor, os desafios impostos pela Amazon e os impactos da transformação digital no setor editorial.
   - Notícias e análises do PublishNews, utilizadas para monitorar tendências, inovações e desafios enfrentados pelas editoras e livrarias.
b) Análise de Websites e Redes Sociais
   - Foram analisados os websites e canais digitais de editoras e livrarias para compreender suas estratégias de marketing digital, posicionamento estratégico e práticas adotadas para a diferenciação no mercado.
c) Análise de Entrevistas
   - Foram analisadas entrevistas com gestores do setor editorial, conduzidas pelo PublishNews (2024), com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas empresas e suas estratégias de adaptação às transformações do mercado. As entrevistas foram utilizadas para complementar os dados documentais e oferecer uma visão mais ampla sobre o contexto competitivo do setor.

3.3 HIPÓTESE DA PESQUISA

A pesquisa parte da hipótese de que as transformações digitais e as mudanças nos hábitos dos consumidores impõem a necessidade de estratégias competitivas que priorizem a diferenciação por experiência e valor percebido. Além disso, argumenta-se que as editoras e livrarias que investem na inovação de modelos de negócios e na integração omnicanal possuem maior capacidade de adaptação ao novo cenário do mercado editorial.

3.4 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE DOS DADOS

Para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa, foram priorizadas fontes reconhecidas no setor editorial, incluindo relatórios de instituições renomadas, artigos acadêmicos revisados por pares e publicações especializadas. A análise das entrevistas foi conduzida de forma crítica, considerando possíveis vieses e contextualizando as respostas dos gestores dentro da realidade do mercado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O mercado editorial brasileiro apresentou uma dinâmica complexa em 2023, caracterizada por desafios econômicos e transformações estruturais. Apesar de uma redução nominal de 0,8% nas vendas, que se traduz em uma retração real de 5,1% quando ajustada pela inflação, o setor registrou um faturamento de R$ 6,2 bilhões. Esse desempenho foi impulsionado, em parte, pelo aumento médio de 7,9% no preço dos livros. Especialistas, como Sonia Jardim, presidente do Grupo Editorial Record, e J. A. Ruggeri, publisher do Grupo Editorial Alta Books, destacam que esses números refletem tanto as dificuldades macroeconômicas quanto os desafios específicos do setor editorial (Sobota, 2024). Ruggeri enfatiza que fatores como inflação persistente, elevadas taxas de juros e uma recuperação econômica ainda lenta impactam diretamente o comportamento do consumidor, que tende a priorizar despesas essenciais, relegando bens culturais a um segundo plano.

Em um cenário de instabilidade econômica prolongada, iniciado em 2014, Dias (2024) aponta que tais mudanças podem afetar significativamente o comportamento dos consumidores, especialmente aqueles mais sensíveis ao preço. Nesse contexto, Wyner (2000, citado por Savastano, 2003) ressalta que a percepção de valor é um fator determinante no processo de decisão de compra, conectando diretamente as ações de marketing ao desempenho financeiro e ao planejamento estratégico das empresas.

A transformação digital segue como um dos principais vetores de mudança no setor editorial. O crescimento das "Livrarias Exclusivamente Virtuais", que agora representam 33,4% do faturamento das editoras, e a ascensão do "Site Próprio Marketplace" como canal de venda relevante, com 14,3% de participação,

evidenciam a necessidade de adaptação por parte das editoras (Nielsen BookData, 2023). Esse novo cenário exige investimentos em plataformas digitais e estratégias inovadoras de marketing para atingir novos consumidores e garantir competitividade no mercado. Segundo Pena (2019), a convergência entre canais online e offline se torna essencial, uma vez que a livraria física, diante da digitalização do consumo, assume um novo papel: transformar-se em um ambiente de experiência, proporcionando contato direto com os livros e um espaço de socialização para leitores.

A digitalização também impacta o consumo de livros de outras formas, impulsionando a adoção de e-books, audiolivros e o fortalecimento do e-commerce. Dados da pesquisa "Panorama do Consumo de Livros" (Nielsen, 2023) revelam que 55% dos consumidores brasileiros preferem adquirir livros online, motivados por preços mais atrativos e conveniência. Para acompanhar essa tendência, as editoras precisam fortalecer sua presença digital, explorando canais alternativos e estratégias de marketing digital para ampliar o alcance de suas publicações. Atualmente, a Amazon domina aproximadamente 50% das vendas online de livros no Brasil, o que reforça a necessidade de diversificação de canais de distribuição para reduzir a dependência da plataforma e garantir maior autonomia comercial (Rosa, 2023).

O comportamento do consumidor no setor editorial também tem sido influenciado pela conectividade e pelo acesso à informação digital. A pesquisa "Retratos da Leitura no Brasil" (Instituto Pró-Livro, 2024) revela que 91% dos compradores de livros possuem nível educacional superior ao ensino médio e que a participação em redes sociais e plataformas de streaming é significativamente superior à média da população geral. Isso sugere uma oportunidade para as editoras explorarem estratégias de engajamento digital, utilizando redes sociais, blogs e comunidades de leitores para promover seus títulos e fortalecer o relacionamento com o público (Vieira & Cirino, 2021). A segmentação de estratégias de marketing se torna essencial, considerando as diferentes motivações dos consumidores, como "crescimento pessoal" e "lazer", que figuram entre os principais impulsionadores da compra de livros.

Diante dessas transformações, o setor editorial precisa reavaliar suas práticas comerciais e investir em soluções inovadoras para acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor. A adoção de estratégias omnicanal, a diversificação

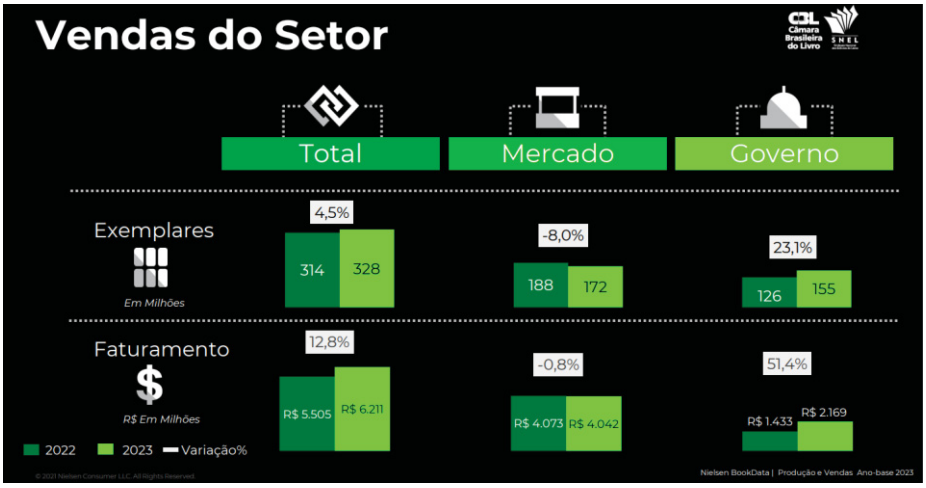
dos canais de venda e o fortalecimento da presença digital são fatores críticos para garantir a sustentabilidade e a competitividade das editoras no novo cenário do mercado editorial brasileiro.

4.1 PANORAMA GERAL DO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO

O mercado editorial brasileiro registrou um volume de R$ 6,2 bilhões em 2023, sendo R$ 4 bilhões provenientes de vendas ao mercado e R$ 2,2 bilhões oriundos de compras governamentais. As vendas ao mercado apresentaram uma queda nominal de 0,8%, o que, ao considerar os efeitos da inflação, representa uma retração real de 5,1%. Embora esse panorama possa inicialmente sugerir um cenário desafiador, uma análise mais aprofundada revela fatores estruturais que influenciam essa dinâmica e destacam oportunidades de crescimento e inovação.

A redução de 8% no número de exemplares comercializados é particularmente preocupante, pois sinaliza um acesso reduzido dos leitores aos livros. Conforme apontado por Dias (2024), a pandemia intensificou a digitalização do consumo, fenômeno que também afetou o mercado editorial, exigindo que editoras e livrarias repensassem suas estratégias para atrair e engajar os leitores em um ambiente cada vez mais digitalizado (Ver Figura 4).

FIGURA 4 - COMPARATIVO DAS VENDAS DO SETOR EDITORIAL



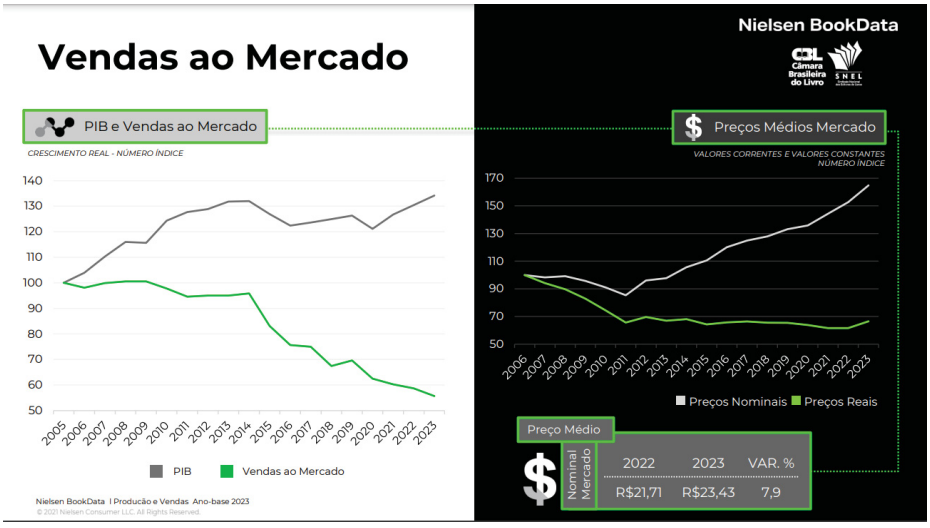
Fonte: Nielsen BookData | Produção e Vendas Ano-base 2023.

Embora o volume de vendas tenha diminuído, o reajuste de 7,9% no preço médio dos livros ajudou a mitigar parcialmente os impactos sobre o faturamento do

setor. Contudo, essa estratégia deve ser aplicada com prudência, uma vez que, em um cenário econômico instável e diante da percepção persistente de que os livros possuem um custo elevado, aumentos sucessivos podem dificultar ainda mais o acesso à leitura, principalmente para consumidores de menor renda. O grande desafio consiste em equilibrar a viabilidade financeira das editoras com a necessidade de manter os livros acessíveis, garantindo que a leitura continue sendo uma opção viável para um público diversificado (Ver Figura 5).

O mercado digital, por sua vez, demonstra crescimento significativo, com um aumento de 38,8% nas vendas de livros em formatos digitais. Esse avanço evidencia a relevância de estratégias voltadas para a expansão desse segmento, explorando o potencial dos e-books, audiolivros e plataformas de leitura online. No entanto, a ascensão do digital não implica no desaparecimento do livro impresso. Como será discutido adiante, a preferência dos leitores pelo formato físico ainda prevalece, reforçando a necessidade de um modelo integrado que combine o impresso e o digital para oferecer uma experiência mais completa e personalizada.

FIGURA 5 - PIB E VENDAS NO MERCADO



FONTE: Nielsen BookData | Produção e Vendas Ano-base 2023.

Pena (2019), ao analisar a experiência do consumidor em livrarias, ressalta que a convergência entre os canais online e offline é essencial para atender às diversas necessidades dos leitores e melhorar a experiência de compra. Já Dias

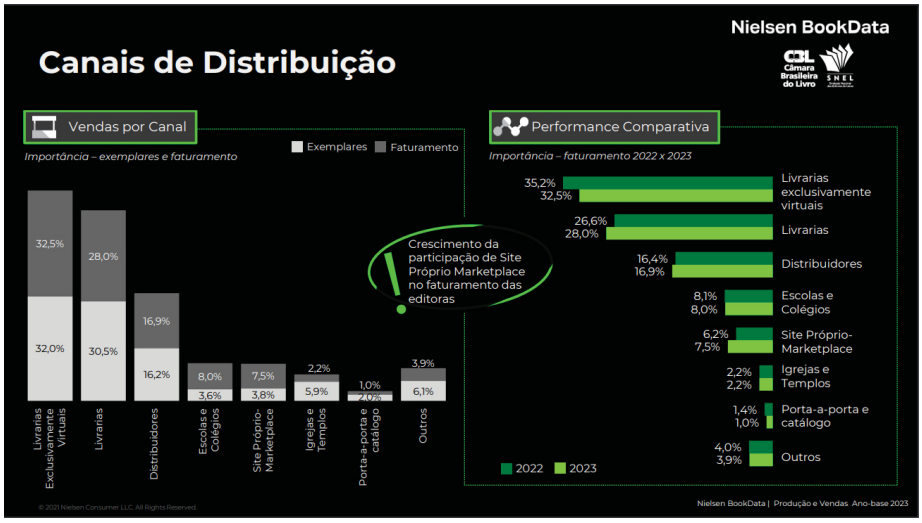
(2024) destaca que a desigualdade social tem um impacto direto no consumo de livros no Brasil, afetando principalmente a parcela economicamente mais vulnerável da população. Embora os canais digitais tenham facilitado o acesso à compra de livros para aqueles que não possuem livrarias físicas em suas cidades, a ausência desses estabelecimentos em pequenas e médias localidades ainda representa um desafio significativo para a democratização da leitura.

4.2 TRANSFORMAÇÕES NOS CANAIS DE VENDA

As livrarias exclusivamente virtuais tornaram-se a principal fonte de receita para as editoras, alcançando 32,5% de participação no faturamento do setor e consolidando o e-commerce como o principal canal de venda de livros. Nesse contexto, a Amazon se destaca como um dos principais agentes desse mercado, sendo responsável por aproximadamente metade das vendas online de livros no Brasil.

O domínio da Amazon impõe desafios às editoras e livrarias, exigindo a adoção de estratégias diferenciadas para competir em um ambiente cada vez mais digitalizado. Rosa (2023), em sua pesquisa sobre o "Efeito Amazon", examina como a gigante do comércio eletrônico vem impactando a cadeia produtiva do livro no Brasil e os desafios que esse novo cenário representa para os demais atores do setor editorial (Ver Figura 6)

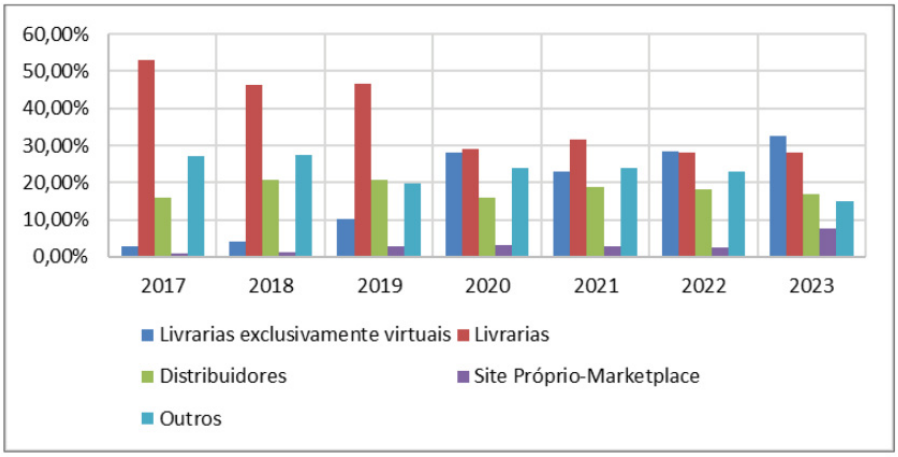
FIGURA 6 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO



FONTE: Nielsen BookData | Produção e Vendas Ano-base 2023.

O canal "site próprio/marketplace" também tem se consolidado, representando 14,3% da participação no faturamento do setor, demonstrando o esforço das editoras em assumir maior controle sobre a relação com seus consumidores. Ao desenvolverem seus próprios canais de venda, as editoras podem proporcionar uma experiência de compra mais personalizada, fortalecer suas marcas e coletar dados estratégicos sobre seus clientes. Essa diversificação de canais de venda é essencial para reduzir a dependência de intermediários e garantir maior autonomia comercial para as editoras (Ver Figura 7).

FIGURA 7 - Relação de vendas por canal de distribuição



Fonte: Dias (2024), elaborado com base no CBL e SNEL (2017; 2018; 2019) e CBL, SNEL e Nielsen BookData (2020; 2021; 2022; 2023).

As livrarias físicas continuam a demonstrar resiliência, representando 28% do faturamento do setor, mesmo diante da expansão do mercado digital. Esse dado evidencia que a experiência de compra presencial ainda possui um valor significativo para muitos consumidores, que apreciam o contato direto com os livros, a interação com livreiros especializados e a atmosfera imersiva proporcionada pelos espaços físicos. As livrarias que conseguirem inovar e oferecer experiências complementares à compra online terão um papel estratégico na evolução do mercado editorial.

Pena (2019) ressalta a relevância das livrarias físicas como centros de experiência e socialização, capazes de agregar um valor que o comércio eletrônico não consegue replicar integralmente. Esse cenário destaca a necessidade de

estratégias omnichannel, integrando canais online e offline para proporcionar uma experiência de compra fluida e alinhada às preferências do consumidor contemporâneo. Empresas que implementarem essa integração de maneira eficaz, garantindo uma jornada de compra coesa e personalizada em todos os pontos de contato, estarão melhor posicionadas para se destacar no competitivo mercado editorial do futuro.

4.3 COMPORTAMENTO E HÁBITOS DO CONSUMIDOR

O livro impresso continua sendo amplamente preferido, com 83% dos leitores declarando optar por esse formato. Esse dado contraria a ideia de que o livro digital substituiria completamente o impresso, evidenciando a valorização da experiência sensorial proporcionada pelo papel, como o toque, o cheiro da tinta e o ato de folhear as páginas, conforme mencionado por Pena (2019). Diante desse cenário, as editoras podem continuar investindo em edições impressas de alta qualidade, apostando em um design atrativo e materiais duráveis para atender a esse público que valoriza a experiência tátil e visual da leitura.

A média de 1,34 livros lidos por vontade própria nos últimos três meses indica um público leitor ativo, motivado principalmente por interesses de crescimento pessoal e lazer. Esse comportamento sugere oportunidades para editoras e livrarias direcionarem suas estratégias de marketing e comunicação, enfatizando os benefícios da leitura para o desenvolvimento pessoal e o bem-estar. Além disso, é essencial oferecer uma curadoria de títulos que atendam a esses interesses, disponibilizando obras inspiradoras, motivacionais e que promovam momentos de prazer e relaxamento. Vieira e Cirino (2021), em seu estudo sobre o bookstagram, demonstram como as redes sociais podem ser utilizadas para criar comunidades de leitores e impulsionar o engajamento com os livros.

Por outro lado, a pesquisa revela que leitores digitais interrompem a leitura com maior frequência para interagir com seus dispositivos, o que pode fragmentar a experiência e reduzir a concentração. Esse dado levanta questionamentos sobre os impactos da tecnologia na imersão na leitura. Para minimizar essas distrações,

editoras e plataformas digitais podem explorar recursos que aprimorem a experiência do leitor, como modos de leitura sem notificações, ajustes de contraste para maior conforto visual e ferramentas que ajudem na organização do tempo de leitura.

O preço permanece um fator determinante na decisão de compra, influenciando a escolha do canal de aquisição. Diante desse cenário, editoras e livrarias precisam encontrar um equilíbrio entre custos, precificação e valor percebido pelo consumidor, garantindo tanto a acessibilidade quanto o crescimento sustentável do mercado. A comunicação do valor dos livros deve destacar a qualidade do conteúdo, a experiência proporcionada e os benefícios adquiridos com a leitura. Além disso, oferecer uma variedade de formatos e faixas de preço, como e-books acessíveis e edições especiais para colecionadores, pode ser uma estratégia eficaz para atender diferentes perfis e expectativas dos consumidores.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS DO MERCADO EDITORIAL E LIVREIRO

Com base nos dados coletados das pesquisas da Nielsen Book e Bookinfo (2023), assim como do Panorama de Vendas e Consumo da Nielsen Book (2023), foram selecionadas quatro editoras presentes em ambas as listas e as quatro principais livrarias, incluindo a Amazon como referência no segmento de e-commerce. Para examinar as estratégias competitivas dessas empresas, as informações foram organizadas em uma tabela comparativa, levando em consideração os seguintes aspectos: descrição da empresa, transformação digital, experiência do cliente e valor percebido.

A análise do Quadro 1 foi conduzida a partir dos principais conceitos abordados no referencial teórico, incluindo os estudos de Palmatier et al. (2020) sobre omnichannel, Pales-Quaresma e Oliveira (2024) sobre as novas demandas dos consumidores, e Möller e Da Silva (2023) sobre as transformações na cadeia de produção do livro. Com base nesses referenciais, foram avaliadas as estratégias adotadas por cada empresa no que diz respeito à digitalização, à experiência do

cliente e ao valor percebido, permitindo a identificação de padrões, tendências e diferenças nas abordagens competitivas do setor.

A análise do Quadro 1 evidencia um conjunto diversificado de estratégias adotadas por editoras e livrarias em resposta à transformação digital e às mudanças nos padrões de consumo. No que se refere à digitalização, observa-se uma variação significativa no nível de investimento entre as editoras. A Sextante e a Intrínseca lideram esse processo, com ampla oferta de e-books, audiolivros e conteúdos interativos, demonstrando uma clara adaptação ao ambiente digital. A DarkSide Books se diferencia por sua abordagem inovadora, operando um ecossistema digital próprio, com aplicativo e e-commerce, sendo a única entre as editoras analisadas a manter um canal de venda próprio.

QUADRO 1 - ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRATÉGIAS

EMPRESA	DESCRIÇÃO	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	VALOR PERCEBIDO
Citadel Editora	Editora de grande porte, foco em ficção e não ficção	Website catálogo de livros, redes sociais, e-books, audiolivros, metadados	Eventos online e presenciais, promoções, conteúdo interativo, influenciadores	Catálogo diversificado, qualidade editorial, preços competitivos
Editora Sextante	Editora de grande porte, foco em não ficção	Website com catálogo, redes sociais, e-books, audiolivros, plataformas digitais	eventos, parcerias com influenciadores	Autores renomados, qualidade editorial, preços acessíveis
Intrínseca	Editora de grande porte, foco em ficção e não ficção	Website com catálogo, redes sociais, e-books, audiolivros, marketing digital	Clube de leitores, eventos online e presenciais, interação online	Autores best-sellers, qualidade editorial, design marcante
DarkSide Books	Editora de médio porte, foco em terror, fantasia e ficção científica	Website com e-commerce, aplicativo, redes sociais, e-books, marketing digital	Clube de leitores, eventos temáticos, identidade visual forte, playlists dos livros, brindes	Catálogo com autores cultuados, qualidade editorial, preços premium, Design diferenciado
Leitura	Rede de livrarias com forte presença em shoppings	Website com e-commerce, redes sociais	Ambiente físico, eventos, programa de fidelidade, parceria com influenciadores	Variedade de títulos, preços competitivos, localização conveniente e lojas em 25 estados
Livrarias Curitiba	Rede de livrarias com foco em cultura e entretenimento	Website com e-commerce, redes sociais	Ambiente acolhedor, cafeteria, atendimento personalizado, programa de fidelidade, eventos presenciais, clube de idiomas	Curadoria de títulos, experiência cultural, preços competitivos
Cultura	Rede de livrarias com foco em livros e produtos culturais	Website com e-commerce, redes sociais, e-books, audiolivros	Lojas amplas, eventos culturais, programa de fidelidade,clube de assinatura	Variedade de produtos, ambiente cultural, preços competitivos
Amazon	Gigante do e-commerce com ampla atuação no mercado editorial	Plataforma líder, Kindle, ebooks, audiolivros, IA, big data	Recomendações personalizadas, preços competitivos, entrega rápida em função da estratégia de logística	Conveniência, preços baixos, amplo catálogo, personalização

FONTE: Elaborado pela autora (2024).

A Citadel Editora, por sua vez, adota uma estratégia focada na excelência editorial e na diversificação da comunicação, explorando múltiplos canais e formatos para ampliar seu alcance. A editora investe fortemente em metadados para embasar decisões estratégicas e compreende o potencial dos nichos, apostando na conversão de públicos segmentados para o mercado mainstream.

No segmento das livrarias, a diferenciação ocorre por meio da experiência do cliente. A Leitura e a Curitiba investem na realização de eventos e promoções para atrair consumidores, enquanto a Curitiba se destaca ainda mais ao criar um ambiente imersivo, com espaços de convivência e cafeteria. Já a Cultura e a Amazon apostam na personalização e no uso de dados para recomendações precisas, proporcionando uma experiência mais segmentada e customizada.

No que diz respeito ao valor percebido, a Amazon se sobressai na conveniência e nos preços competitivos, consolidando sua posição como a principal referência em compras online. Outras empresas, no entanto, buscam diferenciação por meio da curadoria editorial, da oferta de catálogos exclusivos e da experiência personalizada. A estratégia consiste em agregar valor para além do preço, enfatizando atributos como atendimento especializado, construção de relacionamentos e engajamento do cliente.

Um aspecto fundamental a ser ressaltado é a abordagem da Amazon no uso de dados para personalizar recomendações, impulsionada por algoritmos avançados e análise preditiva. Essa estratégia não apenas aprimora a experiência do consumidor, mas também reforça a fidelização dos clientes e maximiza a conversão de vendas.

A análise comparativa permite identificar distintos posicionamentos estratégicos dentro do setor editorial e livreiro. Empresas que priorizam a transformação digital e a experiência do consumidor tendem a se destacar em um ambiente de concorrência crescente. A Amazon, com sua dominância digital e ênfase na conveniência, impõe desafios significativos às empresas tradicionais, que precisam reavaliar seus modelos de negócio e investir em inovação para entregar valor agregado e experiências personalizadas aos clientes.

4.5 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NO MERCADO EDITORIAL

A Inteligência Artificial (IA) emerge como uma tecnologia disruptiva, com o potencial de transformar profundamente a produção editorial e a experiência de leitura. Conforme apontado por Araujo (2024) ao portal FGV, as editoras podem empregar IA para aprimorar processos como tradução, edição e revisão de textos, permitindo a realocação de recursos para atividades estratégicas, como curadoria de conteúdo e fortalecimento do relacionamento com os leitores. Além disso, a IA viabiliza a personalização da experiência de leitura por meio de recomendações baseadas em preferências individuais, criação de resumos dinâmicos e guias interativos, além da geração automatizada de conteúdo. No entanto, é essencial garantir que o uso dessa tecnologia seja pautado por princípios éticos e preserve a qualidade editorial e a autoria dos escritores.

O mercado de audiolivros continua sua trajetória de crescimento acelerado, registrando uma expansão de 43% em 2023. Esse avanço reforça a relevância de diversificar formatos para atender às novas demandas do público. Os audiolivros oferecem uma alternativa acessível e conveniente para a leitura, permitindo a assimilação de conteúdos durante outras atividades cotidianas, como dirigir, cozinhar ou se exercitar. Esse formato também se apresenta como uma solução inclusiva, beneficiando pessoas com deficiência visual ou dificuldades de leitura, além de proporcionar uma experiência imersiva para o público geral. Para consolidar esse mercado, editoras podem investir em produções de alta qualidade, com narração profissional e elementos sonoros que enriqueçam a experiência do usuário. De acordo com Sobota (2024) para o PublishNews, a expectativa é que o mercado de audiolivros continue crescendo a uma taxa de 25% ao ano nos próximos sete anos, conforme projeções do relatório elaborado pelo Dosdoce e pela Feira do Livro de Frankfurt (2024).

A sustentabilidade e a adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) ganham cada vez mais relevância no setor editorial. Iniciativas como o Guia ESG da Câmara Brasileira do Livro (CBL) incentivam empresas a adotarem processos mais responsáveis e sustentáveis. Os consumidores demonstram maior

preocupação com o impacto ambiental e social de suas decisões de compra, e editoras e livrarias precisam se alinhar a essa nova realidade. A adoção de práticas sustentáveis ao longo de toda a cadeia produtiva, desde a escolha de materiais até a logística de distribuição, é essencial para garantir a longevidade do negócio e conquistar a fidelidade de consumidores que valorizam empresas comprometidas com um propósito maior. O Guia ESG da CBL (2024) enfatiza a crescente necessidade de adaptação do mercado editorial às diretrizes ESG, promovendo transparência e responsabilidade empresarial.

A acessibilidade e a diversidade despontam como valores centrais na evolução do mercado editorial, impulsionando iniciativas voltadas à inclusão e à ampliação da representatividade. Editoras desempenham um papel essencial ao publicar obras que reflitam a pluralidade da sociedade brasileira, garantindo espaço para autores de diferentes origens, gêneros e etnias. Segundo Camila Berto, da Companhia das Letras (Facchini, 2024), há um compromisso crescente em tornar a literatura mais representativa. A editora Sextante exemplifica essa tendência ao investir em publicações que abordam temas como igualdade, inclusão e maternidade, conforme mencionado por Marcos da Veiga Pereira (Facchini, 2024). Da mesma forma, Paula Drummond, da Globo Livros, observa um aumento na publicação de autores queer, negros e indígenas na literatura nacional (Facchini, 2024). Além disso, a ampliação da oferta de formatos acessíveis, como audiolivros, livros em braille e edições com letras ampliadas, se torna fundamental para garantir que a leitura seja acessível a todos. A interação direta com as comunidades de leitores também se revela essencial para fortalecer a diversidade e a inclusão no mercado editorial, como destaca Leonora Monnerat, da HarperCollins, ao PublishNews (Facchini, 2024).

4.6 DESAFIOS DO MERCADO

A percepção de que o livro possui um alto custo continua sendo um obstáculo para a expansão do setor editorial. Para enfrentar essa barreira, editoras e livrarias devem atuar em conjunto na reformulação da percepção de valor do livro, comunicando seus benefícios e oferecendo alternativas acessíveis, como e-books, edições de bolso e promoções estratégicas. Além disso, é essencial promover a

conscientização sobre a importância da leitura e seu impacto no desenvolvimento pessoal e intelectual, garantindo que os livros sejam vistos como um investimento e não como um gasto secundário. Vaz (2023 apud Dias) destaca a necessidade de estratégias de marketing eficazes para evidenciar o valor do livro ao consumidor, ressaltando sua qualidade e benefícios.

A queda nas vendas, tanto em faturamento quanto em volume de exemplares comercializados, representa um desafio que requer análise e ações concretas. É fundamental que editoras e livrarias identifiquem os principais fatores que contribuem para essa retração, como a crise econômica, a concorrência com outras formas de entretenimento e o avanço da pirataria, e desenvolvam soluções para reverter essa tendência. O investimento em inovação, diversificação de produtos e canais de venda, bem como o fortalecimento das estratégias de marketing e relacionamento com o cliente, são medidas essenciais para estimular o crescimento do mercado. Dias (2024) ressalta que a adaptação às novas dinâmicas de consumo, por meio da inovação, é um fator determinante para a competitividade das editoras e livrarias.

A pirataria, por sua vez, continua sendo um dos principais desafios do setor, exigindo estratégias coordenadas de combate e conscientização. A educação do público sobre os impactos negativos da pirataria para o mercado editorial e para os autores é crucial, assim como a ampliação do acesso a opções legais e acessíveis de consumo de livros. Parcerias entre editoras, livrarias, governo e plataformas digitais são fundamentais para fortalecer a proteção dos direitos autorais e coibir a disseminação de conteúdos ilegais. No 3º Encontro de Editores, Livreiros, Distribuidores e Gráficos, promovido pela Câmara Brasileira do Livro (CBL), Sevani Matos, presidente da entidade, e Karine Pansa, presidente da International Publishers Association (IPA), enfatizaram a gravidade da pirataria tanto para livros impressos quanto digitais, destacando a urgência de ações conjuntas para mitigar esse problema, incluindo a educação do consumidor e a valorização do livro (CBL, 2024; Facchini e Sobota, 2024).

Diante da transformação digital e das mudanças nos hábitos de consumo, a inovação se torna um elemento central para o sucesso das editoras e livrarias. Empresas que adotarem novas tecnologias, desenvolverem experiências de leitura diferenciadas e personalizadas, e estabelecerem um relacionamento próximo e duradouro com seus clientes estarão mais bem posicionadas para prosperar no cenário editorial do futuro.

5. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A pesquisa evidenciou um mercado editorial em profunda transformação, impulsionado pela digitalização e pelas mudanças no comportamento do consumidor, fatores que vêm redefinindo as estratégias competitivas do setor. Editoras e livrarias enfrentam o desafio de se adaptar ao crescimento acelerado do e-commerce, liderado pela Amazon, e à crescente demanda por experiências personalizadas e estratégias omnichannel. Embora algumas empresas tenham alcançado resultados positivos com iniciativas inovadoras, como a DarkSide Books, que desenvolveu um aplicativo e um e-commerce próprios, o cenário geral do mercado revela a necessidade de ações estratégicas mais abrangentes para uma adaptação efetiva a essa nova realidade. O estudo destacou a urgência da integração entre canais online e offline, o investimento em tecnologias digitais, o aprimoramento da experiência do cliente e a adoção de práticas sustentáveis.

Diante desse contexto, a proposta de intervenção busca fortalecer o mercado editorial brasileiro, promovendo a adaptação às inovações tecnológicas, o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis e a capacidade de atender às novas expectativas dos consumidores. As empresas que priorizarem a inovação, a personalização da jornada do cliente e o reforço do valor percebido terão maior vantagem competitiva em um ambiente dinâmico e desafiador.

5.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

5.1.1 Para editoras

a) Diversificar canais de venda, investindo em plataformas digitais e no desenvolvimento de e-commerce próprio, garantindo uma integração estratégica para oferecer uma experiência fluida e consistente;
b) Adotar estratégias avançadas de marketing digital para expandir o alcance da marca, personalizando mensagens e ofertas por meio da análise de dados;
c) Ampliar o portfólio de formatos digitais, como e-books e audiolivros, explorando tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, para enriquecer a experiência do leitor;
d) Implementar práticas sustentáveis ao longo de toda a cadeia produtiva, desde a seleção de materiais até a logística de distribuição, comunicando esses esforços ao público de maneira eficaz.

5.1.2 Para livrarias

a) Integrar canais online e offline, criando uma experiência omnichannel completa, com serviços como click-and-collect e entrega ágil;
b) Diferenciar as lojas físicas oferecendo experiências imersivas que complementem a compra digital, como eventos culturais, workshops e espaços interativos de leitura;
c) Personalizar o atendimento com base em análise de dados, identificando preferências dos consumidores e desenvolvendo programas de fidelização;
d) Promover eventos e iniciativas que fortaleçam o engajamento da comunidade leitora, como clubes de leitura e encontros com autores, agregando valor à experiência do cliente.

5.1.3 Para o setor como um todo

a) Fomentar a criação de uma agenda colaborativa para inovação, sustentabilidade e diversidade no mercado editorial, incentivando soluções conjuntas para os desafios do setor;

b) Trabalhar para alterar a percepção de que os livros são caros, reforçando o valor da leitura e oferecendo opções acessíveis, como livros usados e programas de assinatura;
c) Desenvolver estratégias eficazes de combate à pirataria, educando o público sobre seus impactos negativos e oferecendo alternativas legais e acessíveis, como plataformas de empréstimo digital;
d) Investir em pesquisa e desenvolvimento para acompanhar tendências e impulsionar a inovação no mercado editorial, explorando novas tecnologias de impressão e plataformas interativas de leitura.

A implementação dessas estratégias permitirá que empresas do setor editorial e livreiro se diferenciem da concorrência, criem valor significativo para os clientes e estabeleçam um modelo sustentável de negócios em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, em formato de PTT, analisou o impacto da transformação digital e das mudanças no comportamento do consumidor sobre as estratégias competitivas do mercado editorial brasileiro. Os resultados evidenciaram um setor em constante evolução, no qual editoras e livrarias enfrentam tanto desafios quanto oportunidades em um ambiente cada vez mais digitalizado. A ascensão do e-commerce, liderada pela Amazon, e a crescente demanda por experiências omnichannel e personalizadas impõem a necessidade de adaptação das empresas a essa nova dinâmica de mercado.

Os achados demonstram que a transformação digital vai além da mera presença online ou da comercialização de e-books; ela exige uma mudança cultural e estratégica, com a adoção de um modelo de negócios orientado por dados (data-driven), a integração de canais físicos e digitais e o investimento em tecnologias inovadoras para personalização da experiência do cliente e otimização de processos. As editoras e livrarias que buscam se diferenciar da concorrência devem priorizar estratégias que agreguem valor, fortaleçam a experiência do consumidor e promovam um modelo de crescimento sustentável.

A proposta de intervenção apresentada neste estudo oferece um direcionamento estratégico para que as empresas do setor possam navegar nesse ambiente de transformação. As recomendações práticas fornecem um caminho para aprimorar a experiência do cliente, otimizar a gestão dos canais de venda e impulsionar a sustentabilidade do mercado editorial. A adoção dessas estratégias, adaptadas ao contexto específico de cada empresa, pode fortalecer sua posição competitiva e aumentar sua capacidade de atender às novas expectativas dos consumidores.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o campo de estratégias competitivas e transformação digital, ao fornecer uma análise aprofundada sobre como a digitalização impacta a cadeia de valor do mercado editorial. Ao integrar conceitos como experiência do consumidor, valor percebido e modelos de negócios sustentáveis, a pesquisa amplia o entendimento sobre as mudanças estruturais no setor e as respostas estratégicas das empresas. Além disso, este estudo fomenta o debate acadêmico sobre o futuro do mercado editorial e a necessidade de inovação contínua para garantir sua relevância.

As contribuições práticas deste estudo são igualmente significativas. Editoras e livrarias podem se beneficiar das recomendações propostas para otimizar suas operações, explorar novas oportunidades de receita e desenvolver estratégias que garantam um posicionamento competitivo sólido. A pesquisa também destaca a importância da colaboração setorial para fortalecer o ecossistema editorial, promovendo inovação, diversidade e inclusão.

Por fim, a capacidade das empresas de se manterem competitivas dependerá de sua agilidade em responder às tendências emergentes e investir em pesquisa e desenvolvimento. O mercado editorial, apesar dos desafios, apresenta um grande potencial de crescimento e impacto cultural e educacional. As organizações que se adaptarem a esse novo cenário e priorizarem a experiência do cliente estarão preparadas para prosperar em um ambiente dinâmico e em constante transformação, garantindo um futuro sustentável e inovador para o setor.

7. REFERÊNCIAS

AMAZON. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.amazon.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

ARAUJO, Gabriel Cunha Leal. Inteligência artificial no mercado editorial: possibilidades e desafios éticos. *Portal FGV*, 2024. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/inteligencia-artificial-mercado-editorial-possibilidades-e-desafios-eticos. Acesso em: 11 fev. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDITORAS; CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO; FIPE. *Censo do Livro Digital. Ano Base 2016*. São Paulo: [s. n.], 2016. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/estaticos/uploads/2017/08/uHzl4PEOXRfVtC1Hlf1Xc2q2Pc02djajMUraVg4CNupTkd4JZVm4YlsIoz0OS8rkxsVOmbEMNY9Mj4GL.pdf. Acesso em: 5 fev. 2025.

BROOKS, L.; FITZ, G. Matéria(s) Cinzenta(s): Abraçando o Editor Interior. *The Foundation Review*, v. 7, n. 2, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.9707/1944-5660.1248.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. *Guia ESG para o Mercado Editorial*. São Paulo: CBL, 2024. Disponível em: https://cbl.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Guia-ESG-WEB.pdf.

CARMONA, L. J. D. M.; BACINELLO, E. Sustentabilidade e Consumo Consciente: Ação individual ou contextual? *UFAM Business Review - UFAMBR*, v. 1, n. 2, p. 89–107, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.47357/ufambr.v1i2.6900.

CARRANÇA, Thais. Como a Amazon dominou vendas de livros no Brasil em apenas 9 anos. *BBC News*, 2 mai. 2023. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/articles/c4nwprveg0wo. Acesso em: 5 fev. 2025.

CITADEL EDITORA. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.citadeleditora.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

DA SILVA WEGNER, R.; DA SILVA, D. J. C.; DA VEIGA, C. P. et al. Performance analysis of social media platforms: evidence of digital marketing. *Journal of Marketing Analysis*, v. 12, p. 599–610, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1057/s41270-023-00211-z.

DA SILVA, Filipe; MÖLLER, Gustavo. O impacto da digitalização nos modelos de negócio do setor editorial. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 35, 2023.

DARKSIDE BOOKS. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.darksidebooks.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

DIAS, Mayane Santos. *Transformação no Comércio de Livros no Brasil: Uma Análise dos Impactos da Tecnologia Digital sobre o Consumo*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Universidade do Estado da Bahia, Eunápolis, 2024.

EDITORA INTRÍNSECA. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.intrinseca.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

EDITORA SEXTANTE. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.sextante.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

FACCHINI, Talita. Executivos das principais editoras do país apontam as tendências do mercado editorial em 2024. *PublishNews*, [S. l.], 18 jan. 2024. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2024/01/17/executivos-das-principais-editoras-do-pais-apontam-as-tendencias-do-mercado-editorial-em-2024. Acesso em: 5 fev. 2025.

FACCHINI, Talita. Retrospectiva 2024: IA, audiolivros, sustentabilidade e os assuntos mais abordados no mercado editorial global. *PublishNews*, [S. l.], 19 dez. 2024. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2024/12/19/retrospectiva-2024-ia-audiolivros-sustentabilidade-e-os-assuntos-mais-abordados-no-mercado-editorial-global. Acesso em: 5 fev. 2025.

FERRAZ, R. M.; DA VEIGA, C. P.; DA VEIGA, C. R. P.; FURQUIM, T. S. G.; DA SILVA, W. V. After-Sales Attributes in E-Commerce: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 18, n. 1, p. 475–500, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/jtaer18010025.

FERREIRA, F. C. M.; MIRANDA, L. F. M.; MORAS, M. Impacto dos e-books na cadeia editorial brasileira: uma análise exploratória. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 5, p. 494–505, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020180505.

FIPE. *Censo do Livro Digital*. Ano Base 2016, 2016.

FURQUIM, T. S. G.; DA VEIGA, C. P.; VEIGA, C. R. P.; DA SILVA, W. V. The Different Phases of the Omnichannel Consumer Buying Journey: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 18, n. 1, p. 79–104, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/jtaer18010005.

GENSLER, Sonja; NESLIN, Scott A.; VERHOEF, Peter C. The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, v. 38, p. 29–43, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003.

GONÇALVES, E. A.; DA SILVA, A. A.; CALDEIRA, A. Estratégias de transformação digital e expansão de negócio editorial: um relato de experiência. *Teoria e Prática em Administração*, v. 13, n. 1, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2023v13n1.66567. Acesso em: 10 fev. 2025.

GROCHOWSKA, A. Disintermediation of Banks: Causes and Consequences. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, n. 451, 2016.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. *6ª edição Retratos da Leitura no Brasil*. 2024.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEITURA. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.leitura.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

LIN, Chin-Chao; CHIOU, Wen-Chih; HUANG, Shih-Sin. The Challenges Facing E-book Publishing Industry in Taiwan. *Procedia Computer Science*, v. 17, p. 282–289, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.05.037.

LIVRARIA CULTURA. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.cultura.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

LIVRARIAS CURITIBA. [Página inicial]. [S. l.: s. n.], [2025]. Disponível em: https://www.livrariascuritiba.com.br/. Acesso em: 5 fev. 2025.

MARSZAŁEK, P. Disintermediation of Banks: Causes and Consequences. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, n. 451, 2016. Disponível em: https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/docmetadata?id=36001&from=publication.

MATULIONYTE, R. et al. O sistema de criação de livros: propriedade intelectual e o setor de autopublicação das indústrias criativas. *Creative Industries Journal*, v. 10, n. 3, p. 191–210, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1080/17510694.2017.1393193.

MELLO, G. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. *BNDES Setorial*, n. 36, p. 429–473, set. 2012.

MELLO, Gustavo de; NYKO, Diego; GARAVINI, Fernanda; ZENDRON, Patrícia. Tendências da era digital na cadeia produtiva do livro. *BNDES Setorial*, n. 43, p. 41–79, 2016. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9583. Acesso em: 10 jan. 2025.

NIELSEN CONSUMER LLC. *Panorama do Consumo de Livros*. Dezembro, 2023.

NIELSEN CONSUMER LLC. *Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro*. Maio, 2024. Ano-base 2023.

PALES-QUARESMA, Rogério; DE OLIVEIRA, Milena Pales Quaresma. Mudanças no comportamento do consumidor brasileiro, segundo pesquisa da McKinsey. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 9, p. 01–21, 2024.

PALMATIER, R. W.; SIVADAS, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach*. 9. ed. New York: Routledge, 2020.

PENA, M. S. M.; BRITO, E. P. Z. Varejo em desmaterialização: experiência da livraria nas dimensões física e virtual. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, n. 6, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020210603.

PENA, Maria Silvia Moliterno. A experiência do consumidor na loja física modificada pela desmaterialização do consumo: uma análise em livraria. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019.

PINHEIRO, G. M. et al. Implantação de plataformas e marketplaces inovadores para o e-commerce em uma empresa do mercado editorial: estudo de caso a partir das vantagens e desvantagens analisadas. *CPITT – Caderno de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia*, v. 5, n. 1, jun. 2023.

RAMOS, Gerson. Como montar uma livraria – Primeira parte. 2013. Disponível em: https://pt.slideshare.net/slideshow/curso-comomontarumalivraria-parte1final/22881257. Acesso em: 5 fev. 2025.

ROSA, Pedro Augusto de Almeida. Efeito Amazon: a transformação na cadeia do livro no Brasil. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2023.

SANTOS, Maria Fernanda Rodrigues dos. Lei Cortez é aprovada na Comissão de Educação do Senado. *PublishNews*, [S. l.], 15 out. 2024. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2024/10/15/lei-cortez-e-aprovada-na-comissao-de-educacao-do-senado. Acesso em: 5 fev. 2025.

SANTOS, Susana; GONÇALVES, Helena Martins. Multichannel consumer behaviors in the mobile environment: using fsQCA and discriminant analysis to understand webrooming motivations. *Journal of Business Research*, v. 101, p. 757–766, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.069.

SAVASTANO, M. Uma visão mercadológica do conceito de valor percebido pelo consumidor: as dimensões de valor do consumidor. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.

SOBOTA, Guilherme. Editoras se destacam na performance de vendas de catálogo com diferentes estratégias. *PublishNews*, [S. l.], 16 mai. 2024. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2024/05/16/editoras-se-destacam-na-performance-de-vendas-de-catalogo-com-diferentes-estrategias. Acesso em: 5 fev. 2025.

SOBOTA, Guilherme. Faturamento do setor editorial cai 4,0% em termos reais desde 2006. *PublishNews*, [S. l.], 15 jun. 2023. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2023/06/15/faturamento-do-setor-editorial-cai-40-em-termos-reais-desde-2006. Acesso em: 5 fev. 2025.

SOBOTA, Guilherme. Números do mercado editorial brasileiro apontam para gargalos: preço do livro, demanda e modelos de vendas. *PublishNews*, [S. l.], 23 maio 2024. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/materias/2024/05/23/numeros-do-mercado-editorial-brasileiro-apontam-para-gargalos-preco-do-livro-demanda-e-modelos-de-vendas. Acesso em: 5 fev. 2025.

TONI, Dennis; MAZZON, José Afonso. Mensuração do valor percebido do preço: um modelo teórico e escalas de mensuração. *Revista de Administração*, v. 49, n. 3, p. 549–565, jul./ago./set. 2014.

VARGAS, Giovanna Buzanello de; CARVALHO, Bianca Pinto; METTE, Frederike Monika Budiner. Novos caminhos do showrooming e webrooming: uma revisão sistemática de literatura. In: *IX Encontro de Marketing da ANPAD - EMA 2021*, 2021, Online. Anais do IX Encontro de Marketing da ANPAD - EMA 2021. Rio Grande do Sul: ANPAD, 2021. p. 1–17.

VEIGA, C. P. d.; VEIGA, C. R. P. d.; MICHEL, J. d. S. S.; DI IORIO, L. F.; SU, Z. E-commerce in Brazil: an in-depth analysis of digital growth and strategic approaches for online retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 19, n. 2, p. 1559–1579, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.3390/jtaer19020076.

VIEIRA, M. do C.; CIRINO, A. C. da S. B. Bookstagram: experiências materiais e sociais do consumo literário no Instagram. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v. 14, n. 60486, p. 236–254, 2021.