

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA- PPGS

CARLOS ALEXSANDRO DE CARVALHO SOUZA

*MEGASTORE: A SOCIOLOGIA DE UMA EMPRESA CULTURAL*

Maceió-AL

2016

CARLOS ALEXSANDRO DE CARVALHO SOUZA

MEGASTORE: A SOCIOLOGIA DE UMA EMPRESA CULTURAL

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Sociologia.

Orientador: Elder Patrick Maia Alves.

Maceió-AL

2016

**Catlogação na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

S719m Souza, Carlos Alexsandro de Carvalho.  
Megastore: a sociologia de uma empresa cultural / Carlos Alexsandro  
de Carvalho Souza. - 2016.  
124f. : il.

Orientador: Elder Patrick Maia Alves.  
Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de  
Alagoas. Instituto de Ciências Sociais. Programa de Pós-Graduação em  
Sociologia. Maceió, 2016.

Bibliografia: f. 121-124.

1. Megastore. 2. Empresa cultural. 3. Mercado editorial.  
4. Consumo cultural. 5. Economia criativa. I. Título.

CDU: 316.73

## Folha de aprovação

AUTOR: CARLOS ALEXSANDRO DE CARVALHO SOUZA

Megastore: a sociologia de uma empresa cultural / dissertação de mestrado em Sociologia, da Universidade Federal de Alagoas.

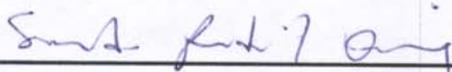
Dissertação de mestrado submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Alagoas, e aprovada em 30 de março de 2016.



---

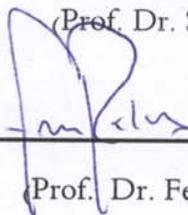
(Prof. Dr. Elder Patrick Maia Alves, UFAL) (Orientador)

### Banca examinadora:



---

(Prof. Dr. Sandro Ruduit Garcia, UFRGS) Examinador Externo



---

(Prof. Dr. Fernando de Jesus Rodrigues, UFAL) Examinador Interno

Para todos aqueles que fizeram das Ciências Sociais sua lente para a compreensão de um mundo tão complexo quanto sedutor.

## **AGRADECIMENTOS**

Os mais sinceros agradecimentos ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Alagoas, onde, através de um intenso processo de formação, profissionalização e vivências, aprendi a enxergar o mundo através das lentes da Sociologia, para nunca mais vê-lo da mesma forma. Aos amigos, o agradecimento pelo apoio, direto e indireto, que me foi dado. Aos companheiros de curso e de profissão, um recado: A luta está só começando, o compromisso é sério! À família, o agradecimento pelo apoio, pela torcida pelo sucesso. À Rayana Duarte, um agradecimento mais que especial, por aceitar e levar parte do fardo que é a vida acadêmica e por entender que os caminhos tortuosos das ciências sociais transformam, remodelam e edificam. Aos professores do ICS, eterna gratidão! Até aqui, foram seis anos de orientação, de compartilhamento de saberes e competências, de compromisso com as Ciências Sociais, com a educação de qualidade, com a luta cotidiana que é representada pela busca de desvelamento da realidade social, sempre tão complexa e multifacetada, missão, por excelência, da reflexão sociológica.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo central a compreensão das mais recentes transformações no mercado varejista de livros no Brasil, elegendo o modelo empresarial de *megastore* da Livraria Leitura do Parque Shopping Maceió, como objeto de investigação. A escolha do modelo e de seu recorte metodológico pode ser entendida em função da relevância que ele assumiu nos mercados culturais contemporâneos, instaurando uma nova lógica de consumo e de fruição cultural, associando-se a prerrogativas mais amplas e estruturais pautadas no acesso ampliado ao lazer, entretenimento e a novas experiências estéticas e simbólicas representadas pela categoria nativa economia criativa, mobilizada por diversos agentes públicos e privados de mercado, que se tornaram dinamizadores das novas relações entre cultura e mercado na atualidade, como se pode constatar. O modelo de negócio que a Livraria Leitura promove, a *megastore*, representa o principal canal de vendas do varejo de livros do Brasil e tem registrado substancial expansão na última década. Um dos resultados mais decisivos que a análise sociológica que aqui se empreendeu foi capaz de indicar foi a incorporação discursiva e empírica, pelas empresas, da nova gramática semântica que envolve a produção e oferta de bens e serviços culturais promovidas pelo capitalismo cultural contemporâneo. Essa incorporação e manejo fez com que as empresas culturais, e, em especial, as *megastores*, construíssem e sustentassem uma autoimagem de equipamento cultural, promotoras não apenas da comercialização de bens simbólicos, mas, sobremaneira, segundo seu repertório discursivo, fundamentada na promoção de experiências estéticas e culturais, se coadunando com alguns dos aspectos teóricos eleitos e dos dados coletados na pesquisa, mobilizados com vistas ao fornecimento de instrumentos de sistematização e interpretação das dimensões constitutivas do objeto de pesquisa que foi construído neste trabalho.

**Palavras-chave:** *Megastore*. Empresa cultural. Mercado editorial. Consumo cultural. Economia criativa.

## **ABSTRACT**

This work had as main objective understanding of the recent changes in the retail book market in Brazil, choosing the business model megastore Bookstore Reading Parque Shopping Maceio, as research object. The choice of model and its methodological approach can be understood in terms of the importance it has assumed in contemporary cultural markets, establishing a new logic of consumption and cultural enjoyment, associating it broader and structural prerogatives grounded in increased access to leisure, entertainment and new aesthetic and symbolic experiences represented by the category creative economy, mobilized by various public and private agents market, which have become enablers of the new relations between culture and the market today, as can be seen. The business model that promotes Reading Library, the megastore, is the main sales channel for books retail in Brazil and has recorded substantial growth in the last decade. One of the most decisive results that sociological analysis that was undertaken here was able to show was the discursive and empirical incorporation of new semantic grammar that involves the production and supply of goods and cultural services promoted by contemporary cultural capitalism. This incorporation and management made cultural enterprises, and in particular the megastores, build and sustain one self-image of cultural equipment, promoting not only the marketing of symbolic goods, but greatly, according to his discursive repertoire, based on the promotion of aesthetic experiences and cultural rights, and is in line with some of the elected and theoretical aspects of the data collected in the survey, mobilized with a view to providing systematic instruments and interpretation of the constitutive dimensions of the research object which was built in this work.

**Keywords:** Megastore. Cultural company. Publishing. Cultural consumption. Creative economy.



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Crescimento financeiro-comercial das editoras, 2003-2013.....	42
Quadro 2- Motivações para escolher onde compra livros – 2014.....	49
Quadro 3- Expansão comercial dos shoppings centers (2006-2014).....	51
Quadro 4- Evolução das vendas anuais em R\$ bilhões. (2004-2013).....	67
Quadro 5- Aumento da quantidade de lojas nos shoppings centers (2004-2013).....	69
Quadro 6- Distribuição das livrarias da rede leitura.....	88
Quadro 7- Gastos nos principais setores com uso do vale-cultura (2014).....	101

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Estrutura do mercado editorial brasileiro- segmento do livro.....	26
Figura 2- Parque Shopping Maceió.....	69
Figura 3- Cartão vale-cultura.....	100
Figura 4- Livraria Leitura Maceió.....	105
Figura 5- Contação de história na livraria.....	111
Figura 6- Novo layout da Livraria Litura.....	116

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>ESTRUTURA E PRINCIPAIS AGENTES DO MERCADO EDITORIAL. ....</b>	<b>19</b>
2.1	Mercados culturais e a economia criativa. ....	19
2.2	Principais agentes e estrutura do mercado editorial brasileiro .....	25
2.3	Agentes estatais de mercado (AEM) e a expansão do mercado editorial no Brasil.	28
2.4	O consumo cultural das famílias brasileiras e a expansão dos mercados culturais	35
2.5	APM: As editoras no mercado editorial brasileiro .....	40
2.6	Livrarias: equipamentos culturais e expressivos canais de vendas .....	47
<b>3</b>	<b>A EXPANSÃO DAS MEGASTORES E DOS SHOPPINGS CENTERS. ....</b>	<b>54</b>
3.1	O Varejo de livros e as compras em consignação. ....	54
3.2	As megastores e a indústria de shoppings: a potencialização do consumo e da fruição cultural .....	59
3.3	A rede de livrarias Nobel e a expansão do seu modelo de franquia.....	71
3.4	Cultura, Saraiva e Leitura: A expansão do modelo das megastores e sua chegada em Maceió.....	75
<b>4</b>	<b>LIVRARIA LEITURA E O CONCEITO DE MEGASTORE NO MERCADO ALAGOANO.....</b>	<b>82</b>
4.1	Os condicionantes contemporâneos das empresas culturais .....	82
4.2	A racionalidade econômica e a aposta no modelo de negócio.....	86
4.3	A formação do quadro de funcionários da livraria como diferencial estratégico ...	92
4.4	“Volta às aulas” e o subsetor de didáticos.....	95
4.5	O vale-cultura como dinamizador comercial e estratégia de fidelização .....	98
4.6	A promessa de experiências únicas como elemento de distinção do modelo e de reforço de seu caráter de entretenimento, lazer e fruição cultural.....	102
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em tela possui um problema de pesquisa bastante claro: Em que medida a *megastore* Livraria Leitura, em Maceió, constrói e dinamiza uma imagem de equipamento cultural que pode ser tomada como indicativa de uma racionalidade empresarial no âmbito dos mercados culturais contemporâneos? Em outras palavras, a pesquisa se debruça sobre as mais recentes transformações promovidas pelas novas relações entre cultura e mercado, mediadas por categorias nativas como economia criativa e economia da cultura, que passaram a grassar, de modo decisivo, uma gramática conceitual que se tornou fundamental para o desenvolvimento de uma racionalidade econômica específica no âmbito do capitalismo cultural contemporâneo, caracterizado pela convergência das dimensões comerciais e simbólicas.

Para a consecução dos objetivos, a pesquisa se amparou em duas importantes técnicas de pesquisa: um vasto levantamento bibliográfico mediante seleção de autores e de abordagens que dialogassem com as dimensões gerais do objeto de pesquisa, incluindo relatórios produzidos por entidades e instituições relacionadas que forneceram um panorama geral das relações entre os agentes e as problemáticas, e o levantamento de dados mediante o recurso às fontes primárias, através das entrevistas realizadas na empresa onde o objeto se delineia. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas entre julho e dezembro de 2015, com duração média de duas horas cada, na própria empresa, com a gerência comercial. A sistematização dos dados e seu manejo se deu mediante uma análise de conteúdo e de discurso, com vistas a destacar os aspectos que pudessem ser representativos das relações que se pretendia apresentar, descrever e analisar, na medida em que interessa substancialmente acessar a representação que a empresa faz de si mesma, as justificativas de suas práticas, suas estratégias de atuação e a leitura que fazia do lugar ocupado pelo modelo no varejo de livros.

O interesse inicial do trabalho, cumpre destacar, estava assentada na proposta de compreender o que se constituiria como outro objeto, que é o vale-cultura, em função de seu caráter de novidade, originalidade e, sobretudo, o potencial que, enquanto política cultural, indicadora da racionalidade dos agentes estatais já destacada, teria de engendrar e fomentar mercados culturais, além de se coadunar com as prerrogativas de inclusão social mediante o consumo de bens e serviços simbólicos. A qualificação do trabalho realizada em junho de 2015 junto à banca avaliadora do Programa de Pós-graduação em Sociologia do Instituto de Ciências Sociais (ICS-UFAL), no entanto, deixou claro o quanto tal empreendimento seria arriscado, em função do prazo e em função da pouca quantidade de dados disponíveis àquela altura sobre o

objeto e, sobremaneira, pelas limitações logísticas para o levantamento de dados primários, o que exigiria muito mais fôlego que o disponível. Dessa forma, o trabalho elegeu uma outra dimensão dentro dos mercados culturais, que foi um modelo de negócio existente em um mercado editorial, mais acessível e cujos dados, reflexões e a própria produção bibliográfica já estavam mais sedimentadas, que é uma empresa cultural, a Livraria Leitura, com modelo de megastore.

O problema de pesquisa, portanto, foi elaborado com vistas a permitir a compreensão das mais recentes relações entre cultura e mercado, e como uma empresa cultural, no varejo de livros em Maceió, manejava valores e justificativas morais e simbólicas decorrentes dessas aproximações, de modo a reforçar um modelo de negócio que se apresentava, exatamente em função da compreensão dessas relações representadas pelas apropriações nativas da categoria economia criativa, como equipamento cultural. O que significava, efetivamente, sustentar um discurso empresarial pautado na oferta de produtos e serviços centrados na experiência, no entretenimento e na fruição cultural?

Os fundamentos teóricos não poderiam ter sido outros senão os autores que lidam com as principais dimensões constitutivas do objeto: a expansão de uma lógica de lazer e entretenimento (DUMAZEDIER, 1999); os manejos e apropriações da categoria *cultura* como recurso político e econômico (YÚDICE, 2013); o longo processo de estetização do mundo promovido pelo capitalismo cultural contemporâneo (LIPOVETSKY, 2015); a instauração de uma lógica de socialização para o consumo em um modelo de sociedade de consumidores (BAUMAN, 2008); a criação de mercados pelo Estado (BOURDIEU, 2014); as teorias sobre a empresa (SAINSAULIEU, 2006) e a expansão do próprio modelo de *megastore* no seio do mercado editorial (THOMPSON, 2012). Com o auxílio desses autores, a pesquisa se munuiu de ferramentas conceituais, analíticas e descritivas que auxiliaram na conformação do objeto e das especificidades de seu recorte metodológico. Compreender como essas dimensões destacadas pelos autores se convertiam em modelos específicos de negócios nos mercados culturais e como as empresas criavam narrativas e justificações para suas práticas se tornou elemento central de investigação.

Trata-se de um esforço intelectual para empreender uma sociologia da empresa, mas de uma empresa muito específica, uma empresa cultural. A especificidade da pesquisa em relação ao objeto se deve por pelo menos duas razões: de um lado, o fato de o modelo de negócio analisado, a livraria *megastore*, ter alcançado uma projeção relativamente recente e

profundamente dependente de uma série de redimensionamentos estruturais que lhe foram condicionantes fundamentais e, por outro lado, o fato de a sociologia econômica e mesmo a ciência econômica, de modo geral, até então, raramente terem se debruçado sobre os negócios culturais. A própria sociologia das organizações e a sociologia do trabalho -por se deterem em questões mais enrijecidas e já tradicionais como os sistemas produtivos, a condição do trabalhador, os tradicionais modelos de gestão empresarial, ação sindical, entre outros- até aqui pouco tem demonstrado interesse em compreender, de modo mais sistemático, as empresas cuja atuação e sucesso comercial depende de equações bastante diferenciadas e onde as dimensões simbólicas, por vezes subestimadas, são absolutamente decisivas.

Poucos trabalhos produzidos até o presente momento tomam uma empresa cultural como objeto de investigação, embora, paradoxalmente, o crescimento dessas empresas e a dinamização de seus modelos de negócios seja cada vez mais visível, cada vez mais articulado com transformações estruturais registradas há pelo menos duas décadas nos mercados culturais brasileiros. A intenção de empreender esta investigação possui relação direta com a percepção dessas lacunas investigativas em relação aos fenômenos que têm caracterizado o capitalismo cultural contemporâneo e se anima pelo fato de ter como fundamento intelectual, na medida em que se constrói como uma análise sociológica, o desafio de traduzir, sistematizar e compreender parte dos fenômenos sociais que se encontram difusos na realidade empírica, de modo a imputar-lhes algum ordenamento, isto é, apontar algumas das conexões de sentido que se pode depreender de suas relações com as dimensões diversas sobre as quais repousam.

O lugar hoje ocupado pelas empresas culturais e o estatuto de legitimidade que sustentam é fruto de intensivas mudanças que se processaram acentuadamente nas últimas duas décadas, no Brasil e no mundo. Cumpre destacar que se trata de um cenário onde os diversos agentes envolvidos tiveram que redimensionar suas estratégias, em função da necessidade de se ajustarem às prerrogativas gerais de um novo regime de produção da cultura, que rapidamente instaurou uma nova gramática discursiva e um conjunto de justificações morais e estéticas para amparar suas ações, simbolizadas por toda a carga semântica que a categoria economia criativa, como indicadora de uma nova ordem empírica e discursiva, tem promovido.

A projeção recebida pela economia criativa e suas apropriações nativas pelos diversos agentes cujos interesses nela encontram ressonância representam um momento em que a produção de bens e serviços culturais passou a ser norteada por outros fundamentos, substancialmente diferentes dos que se pode atribuir a uma indústria cultural, nos termos,

inclusive ideológicos, em que esta última categoria se legitimou. A economia criativa estaria, deste modo, fundamentada na capacidade de articular cultura e mercado, baseando-se no princípio de que os elementos simbólicos são, por excelência, geradores de valor econômico, e seu enredo se coadunava também a uma concepção de desenvolvimento social, ou seja, o manejo do repertório semântico da economia criativa não apenas representaria uma nova forma de conceber e categorizar as mais recentes relações entre cultura e mercado, mas, sobremaneira, integrar e agregar, através do consumo dos conteúdos por ela projetados comercialmente, um número cada vez maior de indivíduos, prerrogativa essa, também fruto de transformações bastante recentes no que diz respeito à inclusão social e cultural.

Nessa seara, registra-se com notoriedade a maneira como os agentes estatais de mercado (AEM) foram decisivos para a dinamização do capitalismo cultural contemporâneo no Brasil, através de instituições como o Ministério da Educação, o Ministério da Cultura e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). No que concerne ao mercado cultural delimitado por este trabalho, o editorial, o redimensionamento de que foi objeto o Ministério da Cultura, a partir de 2003, com vistas à incorporação da economia criativa à sua agenda institucional, representou sua dinamização de modo incisivo, sobretudo com a criação de importantes e inéditos programas especificamente voltados para a tentativa de instaurar e fortalecer os mercados culturais, como é o caso do BNDES Procult, uma linha de financiamento exclusiva para as empresas culturais, criada em 2006, e o vale-cultura, política cultural recém-instituída com vistas a financiar o consumo cultural das famílias. O Ministério da Cultura, por seu turno, como se verá no trabalho, apresenta sua força como o maior comprador de livros didáticos, através do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), responsável pela dinamização de um dos principais subsetores livreiros. Essas instituições, programas e políticas têm sido fundamentais para a consolidação de mercados diversos, representando uma importante racionalidade estratégica no âmbito dos agentes estatais de mercado (AEM).

Como evidente desdobramento dessa entrada mais decisiva dos agentes estatais nos mercados culturais, fomentando, criando linhas de financiamento e políticas de formação de públicos, diversos agentes privados de mercado (APM), sobretudo as corporações editoriais e redes varejistas do livro, também atualizaram seus modelos de negócios, suas estratégias empresariais e, considerando as importantes transformações estruturais que ocorreram na última década, como a ampliação do consumo das famílias brasileiras, o aumento geral do número de empregos formais e a ampliação da escolarização básica e do acesso ao ensino superior, essas empresas registraram crescimento extraordinário em função do alargamento de

seus públicos consumidores. O setor cinematográfico e o editorial são exemplos incontestes de como a convergência dessas transformações estruturais citadas acima foram decisivas para o fortalecimento de seus negócios.

Especificamente no mercado editorial, os últimos anos registraram, como tendência geral, a expansão de um modelo de negócio bastante específico no varejo de livros, que é a *megastore*. Trata-se de um modelo de livraria que reúne uma série de outros setores, produtos e serviços, sendo estes últimos fortemente ligados às atividades culturais, relacionadas ao lazer, ao entretenimento e a fruição cultural, utilizando exatamente essas dimensões como forma de afirmarem suas marcas, seus negócios e seu caráter de equipamento cultural. As *megastores* encerram, portanto, uma lógica empresarial que tem nas dimensões simbólicas seu produto por excelência, e buscam, diante disso, reforçar sua oferta do que conceitua como “experiências culturais”, agregando capital cultural às suas relações que são, em última instância, econômicas.

Esses modelos de livrarias são espaços de convergência onde se registram uma série de prerrogativas que a literatura especializada considera como representativas das dinâmicas de consumo das sociedades contemporâneas, na medida em que são promotoras de uma lógica de lazer, entretenimento e de consumo cultural amplificadas que só tiveram muito recentemente força suficiente para legitimar seus fundamentos, já que dependiam de condições estruturais mais amplas e de uma gradativa socialização generalizada para o consumo. As *megastores* tem como fundamento a ideia de que, por serem equipamentos culturais, cumprem uma função social relevante, diante da qual seus aspectos puramente comerciais são relativizados discursivamente, e, por vezes, até apresentados como complementares.

A expansão do varejo de livros no Brasil é um indicador tácito da força que os mercados culturais atingiram nos últimos anos. A chegada de grandes corporações editoriais, o desenvolvimento de grandes redes varejistas e o crescimento do *e-commerce*, por exemplo, foram fatores substanciais na reorganização do mercado editorial no Brasil. Essa nova figuração que redimensionava as estratégias estatais e privadas no âmbito dos mercados culturais fez aflorar e fortalecer uma lógica de consumo cultural mais amplificada, uma vez que modelos de negócios como as *megastores* tiveram como pano de fundo a combinação de diversos fatores de dinamização dos mercados, como o aumento real do salário e dos empregos, e fatores mais indutivos, como os programas e as políticas culturais e educacionais já mencionadas. A expansão de importantes centros de lazer e consumo, como os *shopping centers*, como se verá, foi fator decisivo para o crescimento do modelo de *megastore* que aqui se analisa, exatamente



pelo fato de que o modelo possui interdependências fundamentais em relação ao crescimento do varejo e da oferta de bens e serviços que os shoppings encerram.

Em Alagoas, especificamente, apesar de limitações econômicas estruturais, não se pode negar, diante do quadro que aqui se construiu, o crescimento do setor varejista, em todas as suas dimensões. No que concerne a oferta de bens e serviços culturais, a chegada da primeira livraria *megastore*, em 2013, coincide com um momento em que, num intervalo de apenas 4 anos, foram inaugurados no Estado três novos shoppings centers, frente aos cerca de trinta anos anteriores em que só possuía um. A Livraria Leitura, diante disso, passa a oferecer um conjunto de bens e serviços profundamente ancorados na ideia de equipamento cultural, centrados na promoção de diversas atividades artísticas, de lazer, entretenimento, educação e fruição cultural. O modelo se afirma exatamente em função disso, reivindicando para si o estatuto de equipamento cultural, dimensão em que se ultrapassam os limites comerciais de seu negócio.

Diante do exposto, a pesquisa teve como hipótese central a ideia de que o modelo de megastore construído pela Rede de Livrarias Leitura se coaduna diretamente com as prerrogativas gerais promovidas pelo capitalismo cultural contemporâneo, que tem na categoria economia criativa e em seus usos, um conjunto de justificativas estéticas, morais e simbólicas que se constituem como um dos seus diferenciais mais decisivos, culminando com uma representação empírica e discursiva de empresa como equipamento cultural, angariando, em função disso, uma legitimidade cultural que tem sido tônica decisiva nos mercados culturais contemporâneos.

O primeiro capítulo do trabalho se dedica à apresentação de um quadro de referência onde se situam os principais agentes de mercado. Cada um deles recebe atenção à medida em que suas ações e o lugar ocupado na figuração em questão vão engendrando racionalidades que são representativas dos pressupostos gerais das atuais relações entre cultura e mercado. Ao apresentar os agentes estatais de mercado (AEM) e os agentes privados de mercado (APM), o trabalho procura apontar como os mais recentes redimensionamentos desses agentes foram responsáveis pela criação e dinamização do mercado editorial brasileiro, e como uma série de transformações estruturais, principalmente às associadas ao aumento do consumo das famílias, exerceu influência em sua conformação, da maneira como se apresenta hoje. O capítulo se debruça sobre a maneira como esses agentes passam a se posicionar diante de um novo regime de produção da cultura, para o qual eles se voltaram de modo incisivo, instaurando, em decorrência disso, estratégias, programas e modelos de negócios que passava a balizar as

relações que estabeleciam entre si, sendo responsáveis ainda pelo surgimento e pela expansão de empresas que colocaram novos termos nos mercados culturais, em função de seu porte ou de suas estratégias comerciais.

O capítulo apresenta um conjunto de dados colhidos em relatórios de instituições especializadas, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Ministério da Cultura (MinC) e Ministério da Educação (MEC), com vistas a indicar o quanto as políticas de letramento, os hábitos culturais e o consumo de bens e serviços culturais alcançaram uma projeção nunca antes registrada com tamanha intensidade e reverberações. A caracterização e os posicionamentos dos agentes, tanto estatais quanto os privados, é destacada como forma de situá-los no quadro de referência apresentado no início do capítulo. A atuação dos Ministérios, do BNDES, das editoras e do varejo de livros assume centralidade na análise, como forma de indicar os principais agentes, as motivações que os animam e as racionalidades que passaram a instaurar, à medida em que foram redimensionando suas estratégias de atuação, diante das mudanças estruturais que os impactaram. O objetivo é apresentar as condições sociológicas de possibilidade, como os principais condicionantes do mercado e os principais agentes.

O segundo capítulo aprofunda a análise de um dos agentes eleitos no quadro de referência do capítulo anterior, que são as livrarias, agentes que estão na ponta do varejo de livros no Brasil. A discussão é tecida a partir das considerações de dois processos complementares registrados a partir dos anos noventa, que são: o desenvolvimento do setor de shoppings centers, centro varejista fundamental para dinamização do setor de serviços, e o concomitante fortalecimento e disseminação do modelo de megastores pelas principais redes varejistas do setor, notadamente a Rede de Livrarias Leitura, que a partir do final dos anos noventa, passou a concentrar no modelo, de modo expansivo, sua principal estratégia de atuação. Esses dois fenômenos – a emergência de um setor de shoppings centers no Brasil e a disseminação do modelo de megastore das livrarias- passaram a instaurar uma lógica de consumo cultural na medida em que, gradativamente, forneciam uma oferta variada de produtos e serviços, tornando-se, paulatinamente, grandes espaços de lazer e entretenimento, dimensões fundamentais para a dinamização dos mercados culturais.

A expansão dos shoppings representou a infraestrutura arquitetônica e comercial fundamental para que as livrarias que trabalham com o modelo de megastore – Livraria Cultura, Livraria Saraiva e Livraria Leitura- fincassem raízes e fortalecem seus negócios, valendo-se de

sua oferta variada não apenas de títulos, mas de produtos e, sobretudo, serviços, dentro do que se pode conceituar como atividades culturais. O capítulo procura evidenciar como o desenvolvimento dos shoppings, consequência direta da própria complexificação do consumo, foi condição indispensável para a expansão do varejo de livros, na medida em que fortalecia vários modelos de negócios, dentre os quais, as franquias e as megastores. As especificidades das estratégias de expansão da Livraria Leitura, bem como da forte concentração que as grandes redes passaram a promover também é objeto de reflexão.

O terceiro capítulo concentra suas forças na análise das especificidades do modelo de megastore da Livraria Leitura colocados em prática no mercado alagoano, centrados na ideia da oferta de “experiências únicas” e culturais, associadas ao deleite e a fruição, bem como das razões pelas quais a empresa escolheu a cidade de Maceió para a inauguração da primeira megastore do Estado, no ano de 2013, mesmo diante de um quadro estrutural pouco representativo em termos de hábitos culturais, consumo cultural e da oferta de equipamentos culturais, decorrentes do alto índice de pobreza, desigualdade, reduzida comunidade de leitores, alto índice de analfabetismo, entre outros fatores. A descrição das dimensões constitutivas da empresa, sua estrutura funcional, sua narrativa de suas práticas bem como a avaliação que faz do próprio modelo são pontos centrais da análise, e possuem o objetivo central de avaliar em que medida o modelo de megastore faz convergir as prerrogativas gerais da economia criativa, na medida em que a empresa sustenta uma autoimagem (ELIAS, 2011) de equipamento cultural, além de refletir como esse discurso se torna uma estratégia fundamental para o sucesso comercial da empresa e, apesar de atuar a apenas dois anos na cidade, estar em vias de inaugurar uma segunda loja, além do fato de que outra grande rede varejista- A Rede Saraiva- também está em vias de abrir sua primeira megastore em Maceió.

O quadro é bastante indicativo: num intervalo de quatro anos, o Estado de Alagoas inaugurou três shoppings centers, dois na capital e um no interior, na cidade de Arapiraca. Essa expansão incontestável do varejo provocou, por seu turno, a abertura da primeira livraria megastore do Estado, e a dinamização dos mercados culturais foi tão intensa e rentável, que mais duas megastores estão em vias de serem inauguradas, o que indica o quanto as relações entre consumo, entretenimento e mercado estão instaurando uma nova ordem de desenvolvimento do capitalismo cultural. O terceiro capítulo traz à tona alguns dos pressupostos considerados nos capítulos precedentes, como a relevância do vale-cultura e dos programas destinados à dinamização dos mercados culturais, e como eles aparecem nas estratégias empresariais da livraria, no intento de reforçar a ideia de que o quadro empírico de

desenvolvimento do varejo local, responsável pela chegada de negócios culturais específicos, indica uma tendência geral de fortalecimento do capitalismo cultural contemporâneo.

## **2 ESTRUTURA E PRINCIPAIS AGENTES DO MERCADO EDITORIAL**

### **2.1 Mercados culturais e a economia criativa**

Na descrição e elaboração de um quadro de referência capaz de traduzir as atuais relações entre cultura e mercado, George Yúdice (2013) destaca o fato de que as relações entre as esferas culturais e políticas, ou culturais e econômicas, não são novas, bem como a defesa da centralidade da cultura para a solução de problemas sociais também não é. A intensificação das relações sociais como caráter essencial da globalização (GIDDENS, 1990) promoveu uma aproximação mais acentuada de esferas sociais diversas que até se tocavam, mas não se interpenetravam, tal como o fazem na atualidade. O que há de novo é o protagonismo que a “culturalização da economia” (YÚDICE, 2013, p. 47) assumiu, apropriando-se de uma matriz conceitual da categoria “cultura” como recurso e projetando-a numa miríade de justificações morais e estéticas, no âmbito do capitalismo cultural que se redimensiona, reorientando instituições e instilando um novo regime de produção da cultura.

Transformações desta magnitude promoveram profundas mudanças nas estratégias e racionalidades empresariais nas últimas duas décadas, denotando a emergência e capilaridade de uma nova dinâmica no modo de produção capitalista, repousando em um sistema de valores que já não é mais os que ganharam destaque nos trabalhos (inquestionavelmente cheios de méritos) de Max Weber. O comedimento comportamental e o ascetismo intramundano cedem espaço, de modo irreversível, ao seu extremo oposto: à experimentação sempre renovada, à fruição, ao deleite do consumo, ao hedonismo e, como corolário, ao condicionamento da autoimagem a todas essas dimensões. Deste modo, é possível sustentar a ideia de que um sistema de justificação moral foi substituído por uma legitimação do tipo estético (LIPOVETSKY, 2015, p. 125)

A centralidade assumida pelo consumo cultural, como corolário das mudanças observadas acima, nas sociedades contemporaneamente categorizadas como sociedades da informação e do conhecimento (BELL, 1974), tem proposto reflexões que passam a problematizar os meios pelos quais novos registros de produção, circulação e consumo de bens e serviços simbólicos têm revitalizado o capitalismo cultural contemporâneo. Em seu âmago e reverberando por todos os lados de suas distintas expressões, essas sociedades estão sendo caracterizadas por um grande número de serviços e produtos que seus mercados disponibilizam, num grande movimento de sedução e envolvimento dos indivíduos/consumidores. O consumo,

portanto, ganha gradativo destaque na Sociologia por sua capacidade de representar a síntese entre diversos níveis das relações sociais no mundo contemporâneo, onde se entrecruzam diferentes atores nessa imensidão de racionalidades chamada “mercado”, cujas prerrogativas são capazes de conformar instituições e modelar comportamentos.

O consumo cultural adquire relevância e notoriedade na literatura especializada já desde os anos noventa, num movimento que o circunscreve não mais nas matrizes frankfurtianas<sup>1</sup> de análise da produção de bens e serviços culturais, mais em uma matriz cujas justificativas institucionais, morais e, sobretudo, estéticas, repousam no que contemporaneamente recebe o estatuto conceitual de *economia da cultura*. É nesse âmbito que se pretende traçar um quadro onde os agentes de mercado, estatais (AEM) e privados (APM), decisivos para a figuração de uma das expressões do capitalismo cultural contemporâneo, projetam suas racionalidades e interesses, pavimentando importantes diretrizes recentes dos mercados culturais no Brasil.

As relações entre cultura e mercado nunca estiveram tão próximas quanto hoje. Assistimos a um protagonismo da cultura que representa a síntese de incorporações e construções de demandas sociais simbólicas em um sistema produtivo, ao mesmo tempo em que constrói novas narrativas sobre os meios de que se serve para a consecução de seus objetivos econômicos. Isso significa que os alicerces sobre os quais repousa capitalismo contemporâneo são muito mais preocupados com a construção de um repertório de justificativas do que nunca, e, quanto mais se fortalecem as relações entre mercado e cultura, mais o próprio modo de produção capitalista se redimensiona, incorporando com intensidade setores e atividades até então não vistas como rentáveis, e, simultaneamente, atualizando tantos outros setores ou *indústrias culturais tradicionais* com novos modelos de gestão e negócios.

Segundo Edson Farias (2010), à semelhança da reverência às entidades e objetos sagrados de sociedades tribais que foram progressivamente atingindo a centralidade da vida religiosa desses arranjos sociais, o consumo, na dinâmica de seu deslocamento gradativo e ascendente para o centro das sociedades contemporâneas, goza de prestígio analítico no âmbito das ciências sociais e, por outro lado, na efervescência da vida cotidiana, assume o caráter de condicionante dos comportamentos sociais que, de tão arraigados, informam o que é tipificado como sociedade dos consumidores (BAUMAN, 2008).

---

<sup>1</sup> As matrizes teóricas frankfurtianas, também conhecidas como Teoria Crítica são tradicionalmente caracterizadas pela crítica radical da mercantilização da arte, da cultura de um modo geral. Os autores desta corrente se debruçam sobre a análise da Indústria cultural tomando-a como prejudicial à autenticidade e espontaneidade das produções estético-culturais.

A compreensão das principais dinâmicas constitutivas dos mercados culturais e, sobretudo, das racionalidades estratégicas das empresas culturais, não pode passar ao largo de considerações mais amplas cujos objetivos não são outros senão o diligente trabalho de desvelar as mais recentes mudanças no próprio modo de produção capitalista. Não por acaso, é justamente em suas interfaces, com limites cada vez mais tênues e fluidos, com a produção cultural e com as empresas culturais, que estão sendo registradas as principais mudanças de estratégias e *modus operandi* que têm exigido dos especialistas no assunto ainda mais afincamento e profundidade em suas análises.

O trabalho de Gilles Lipovetsky (2015) é um dos mais contemporâneos e reveladores das mudanças acima aludidas. Para o autor, o capitalismo contemporâneo pode ser categorizado no que chama de *era do capitalismo artista*, marcado pela profunda estetização das práticas de consumo e pela reorientação dos meios pelos quais os interesses e as formas de maximização dos ganhos, do ponto de vista das indústrias e empresas, são concretizados. Trata-se de uma mudança nunca antes registrada com tamanha intensidade e amplitude, sendo capaz, inclusive, de enterrar, quase que definitivamente, o quadro interpretativo de correntes como a Escola de Frankfurt, tradicionalmente marcada pelas reflexões sobre as relações entre cultura e mercado (FARIAS, 2010).

Na era do capitalismo artista e das prerrogativas do *hiperconsumo*, a vida cotidiana passa a ser estetizada, e parte do consumo, longe dos grilhões da padronização seriada característica do fordismo, passa a ser individualizado, apelando para as dimensões emotivas e para o imaginário. O próprio perfil do consumidor denota a radicalização da mudança do lugar que ele ocupa, não mais como consumidor do mínimo, mas um consumidor *transestético*. Objetos prosaicos e funcionais passam a ser estetizados, personalizados; atividades profissionais passam, também, a sê-lo e, inclusive, as implicações da estetização chega até a os renomear: “os cabeleireiros, tornam-se o *hair designers*; os jardineiros: paisagistas; os cozinheiros: artistas gastronômicos” (LIPOVETSKY, 2015, p.29).

O pano de fundo da expansão do consumo cultural não pode deixar de ser o reflexo da globalização sociotécnica, da transnacionalização dos meios de comunicação e tecnologias e dos aparatos de processamento de informações, bem como do revigoramento de demandas associadas à cidadania, promoção da diversidade e inclusão social. Essas tendências são incorporadas pelos novos cenários urbanos, cada vez mais dependentes da ampliação de uma rede informacional capaz de articular bens e serviços simbólicos e criar demandas com vistas à

“exploração mercantil das emoções” (FARIAS, 2010, p. 28). As categorias “cidades inteligentes” e “cidades criativas” ilustram essa tendência de reordenamento simbólico dos ambientes urbanos em um cenário onde mercados culturais e fluxos informacionais são os dínamos do capitalismo contemporâneo e da vida cotidiana de um número cada vez maior de indivíduos, processos esses engendrados pelo consumo, na condição irreversível de epicentro causal.

As cidades criativas (REIS, 2012) são caracterizadas pela capacidade expressa de tornar acessível esse fluxo, quase que ininterrupto, de informações, novidades e tendências, para as quais, a supracitada rede sociotécnica é condição indispensável. Elas também comportam uma gama imensa de bens e serviços criados, redimensionados, aperfeiçoados ou ajustados ao que Lipovetsky (2015) chama de “estetização do mundo”, na medida em que são capazes de estimular o consumo- seja qual for a sua natureza, simbólica, material ou imaginária- valendo-se justamente de sua capacidade de articulação e domínio simbólico, potencializada por sua oferta sempre renovada e pela diversidade de bens e serviços “criativos” e culturais. As cidades criativas são, por excelência, os ambientes empíricos nos quais o mercado do entretenimento e os postulados da economia criativa fincam raízes com maior penetração, ramificando-se de modo extraordinário, valendo-se, indiscutivelmente, de fenômenos macroeconômicos, como, por exemplo, a expansão do consumo das famílias, registrada nos últimos dez anos no Brasil.

Juntamente com a inovação tecnológica, uma extraordinária atividade urbana emergiu fortalecendo a tessitura social de bares, restaurantes, encontro casuais na rua etc. que dão vida ao lugar. Melhorando a qualidade de vida, dessa forma, faz com que a cidade atraia e mantenha os inovadores indispensáveis à nova economia criativa. (CASTELLS, 2000 apud YÚDICE, 2013, p. 41)

Algumas das etapas da chegada das “políticas do consumo” à ordem do dia foram bem observadas por George Yúdice (2013) que, valendo-se das reflexões de David Rief, ainda nos anos noventa, evidenciam sua representatividade do panorama de transformações que culminaram, estrategicamente, com o alargamento da inclusão dos indivíduos no consumo cultural, reiterando sua associação à cidadania, à defesa do multiculturalismo e diversidade. Se no plano empírico essas mudanças se fizeram sentir, no âmbito acadêmico, havia uma cisão com contornos mais perceptíveis em torno do fenômeno, pois o que para alguns representava a incorporação, através do consumo, evidentemente, de demandas e representações multiculturalistas, para outros, representava apenas mais uma seara identitária e discursiva



(sobretudo vinculada à inclusão das “minorias”), contaminada pelos ditames capitalistas. Trata-se, nesse sentido, de um multiculturalismo de mercado, não o da justiça (YÚDICE, 2013).

O trabalho de Edson Farias é também revelador pela abordagem das dimensões do consumo cultural a partir das mediações nas novas tecnologias da informação, decisivas nas remodelações da crítica cultural e na própria configuração contemporânea do acesso ao consumo de cultura, não mais traduzido com fidelidade pelas dinâmicas de diferenciação e distinção propostas por Pierre Bourdieu (2004). O que se apresenta, contemporaneamente, é uma complexa gama de consumidores que, ao mesmo tempo, também são críticos, autores e bibliotecários de referência, visto que os diversos canais alternativos nos quais suas opiniões e avaliações circulam maximizaram seu alcance nos últimos anos.

Cumprir observar, portanto, que a expansão do consumo depende diretamente da dinamização dos mercados, e estes, sendo *representações*, dependem dos agentes que os animam, a partir de seus mais variados interesses. Isso significa que, se o consumo cultural se tornou elemento central e passou a ser, para muitas instituições, a expressão da inclusão social e dos preceitos de cidadania e valorização à diversidade, é porque foi capaz de dialogar, condicionando e sendo condicionado, com as prerrogativas mais amplas e subjacentes dos mercados culturais no Brasil. O consumo caminha *pari passu* com o mercado, é parte constitutiva e indissociável dele, portanto, as transformações que experimentam os remodelam com intensidade.

A especificidade dos produtos e serviços culturais também deve ser considerada (TOLILA, 2007), na medida em que são, por natureza, coletivos, e instauram uma relação produção-consumo diferenciada, uma vez que predomina a lógica da oferta em relação à demanda, esta última, mais característica de outros setores. Isso significa que a produção cultural escapa às demandas formadas e prontas. Não existe uma demanda objetivamente construída para um livro específico, uma peça de teatro ou um espetáculo de dança ou arte, na mesma proporção de sua existência para um sapato, uma camiseta ou até mesmo um carro. A produção dos bens culturais está sempre condicionada a esse tipo de risco e, embora se possa minimizar parte considerável dele, sua natureza intangível e simbólica limita a racionalização exacerbada que pode ser mais usual em produtos de natureza diferente, como os acima citados.

É tomando essas transformações mais amplas e suas reverberações como forças condicionantes das atuais relações entre cultura e mercado no Brasil que se pretende situar o objeto sobre o qual se debruça o exercício sociológico de investigação que aqui se esquadriña.

A economia criativa no Brasil, do modo como é discursivamente formulada, descrita e conceituada hoje, tanto no que concerne a sua apropriação discursiva pelos agentes de mercado, reforçando seu caráter de categoria nativa, quanto sua efetivação enquanto modelos de negócios, estratégias de gestão e modernização, atualização de administração e regimes de produção, sobremaneira nos mercados culturais, é algo recente, com aproximadamente duas décadas, no máximo, de existência. Na Europa, por exemplo, principalmente em países como o Reino Unido, ela já caminhava aliada as estratégias de desenvolvimento social já nos anos noventa, ganhando especial relevo político e econômico do final da mesma década.

Ao que interessa a este trabalho, a categoria economia criativa constitui uma matriz cuja combinação entre cultura e mercado elege um conjunto de novas justificações morais e estéticas que vão da produção ao consumo, lançando as bases do que se pode considerar a expansão do capitalismo cultural contemporâneo, mesmo em mercados culturais tradicionais como o editorial, por exemplo, os impactos dos novos preceitos da economia criativa se fazem sentir com bastante intensidade, haja vista os novos modelos de negócios e a centralidade que eles assumiram no mercado editorial. O caso das *megastores* é bastante representativo a esse respeito: trata-se de um modelo de negócio que sustenta uma autoimagem onde convergem os aspectos mercadológicos, como qualquer empresa, mas também (e sobretudo) os aspectos simbólicos, apresentando-se como equipamento cultural, geralmente dentro de outro equipamento cultural e propulsor do consumo, que são os shoppings centers. Trata-se de um modelo que foi se ajustando às novas demandas simbólicas, uma vez que as condições objetivas, como o aumento da renda real e a expansão do consumo das famílias brasileiras potencializaram vertiginosamente seus interesses, dinamizando suas estratégias empresariais.

Diante deste cenário, a pesquisa em tela elege as redes varejistas do mercado editorial como o ambiente privilegiado onde o fenômeno da expansão das livrarias com modelos empresariais de *megastores* adquire relevância. Aqui se inicia o exercício de refinamento e delimitação do objeto, que não poderia partir senão das figurações mais amplas que, como já considerado, fornecem as condições gerais do mercado, no âmbito da economia criativa e dos mercados culturais no Brasil. Nesse mesmo âmbito, o mercado editorial é destacado; dentro dele, as redes varejistas do livro e, por fim, como objeto de pesquisa, um modelo específico de negócio, uma empresa cultural, uma *megastore*.

Em seu âmago, a pesquisa busca identificar um conjunto de racionalidades e estratégias empresariais dentro de um modelo específico de negócios na indústria editorial de livros no

Brasil: uma rede varejista de livros, uma *megastore*. Mais precisamente as dinâmicas, racionalidades empresariais, especificidades deste modelo de negócio construído na Livraria Leitura da cidade de Maceió, lócus empírico da investigação sociológica. O intuito é a compreensão dos mecanismos através dos quais a empresa equilibra, do ponto de vista de estratégias de gestão, as duas dimensões constitutivas de uma empresa cultural: a econômica, como qualquer empresa, e a simbólica, como equipamento cultural, decisiva para as empresas culturais.

Este debate, todavia, como qualquer fenômeno sociológico, encontra-se submerso em uma arena muito mais ampla, que pode ser chamada de capitalismo cultural global, marcada pela crescente projeção e importância do já destacado consumo cultural. Trata-se da expansão vertiginosa da produção cultural e do fortalecimento de mercados culturais diversos, da centralidade que o conceito de *economia criativa* tem assumido em diversos países, especialmente no Brasil, do surgimento e destaque de agentes, empresas e entidades que, diante do cenário que se apresenta, reciclam suas demandas, reinventam suas estratégias, traduzem a nova gramática das relações entre cultura e mercado e penetram as camadas de interesses, práticas e racionalidades nas quais o objeto de interesse que aqui se esquadrinha constitui, na melhor das hipóteses, uma partícula dessa grande engrenagem.

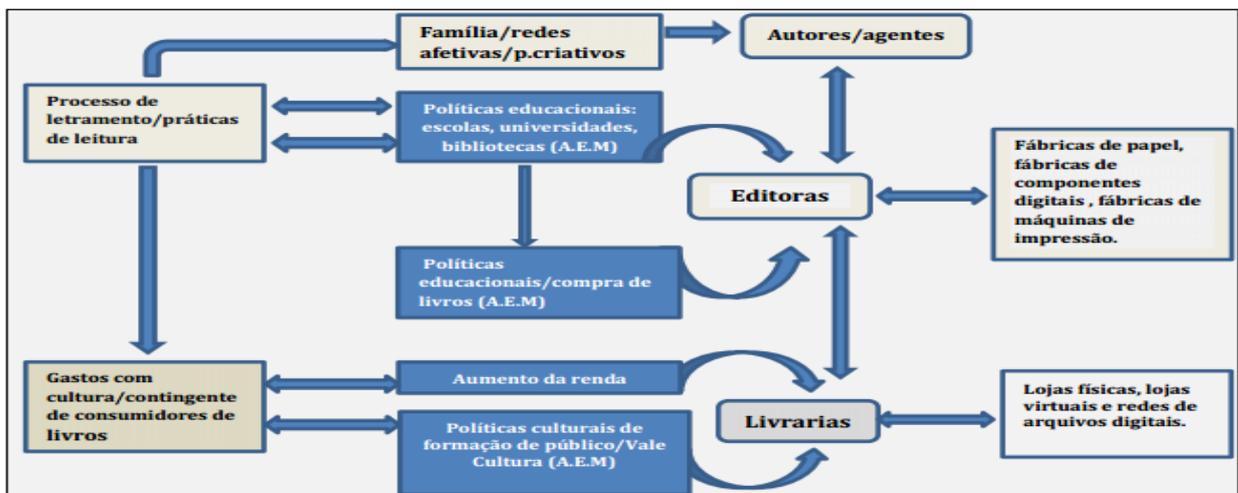
O trabalho, portanto, diante do exposto, não toma como objeto o mercado editorial em si - sua amplitude tornaria quase impossível tal empreendimento- mas sustenta-se como uma reflexão que toma como panorama as redes varejistas de livros no Brasil contemporâneo, destacando com maior precisão um modelo específico de negócio, as *megastores*. Estas são, finalmente, a unidade de análise onde o objeto se desenvolve, que nada mais é do que uma racionalidade estratégica de uma empresa cultural. Em outras palavras e com a precisão sociológica que demanda o trabalho em tela, o problema pode assim ser apresentado: Se, e em que medida, a *megastore* Livraria Leitura, em Maceió, constrói e dinamiza uma imagem de equipamento cultural que pode ser tomada como indicativa de uma racionalidade empresarial no âmbito dos mercados culturais contemporâneos.

## **2.2 Principais agentes e estrutura do mercado editorial brasileiro**

A trama abaixo representada pela imagem evidencia a complexa teia de relações, interdependências e fluxos de demandas, racionalidades e estratégias que sustentam uma figuração específica, que é o mercado editorial brasileiro. É fácil constatar que ele é formado por agentes cujos interesses são tão diversos quanto as funções que desempenham, mas nem

sempre essas dinâmicas foram analisadas de modo a desvelar como agentes públicos e privados concorrem para a sustentação da arquitetura deste mercado. Enxergar a atuação de agentes como editoras, livrarias e os processos criativos encabeçados pelos autores é uma coisa; se debruçar sobre as implicações (intencionais, em diferentes graus) das estratégias de agentes públicos a partir de políticas culturais e educacionais que conformam e dinamizam os mercados culturais, fazendo brotar estratégias empresariais privadas, por exemplo, é outra, bem diferente.

**Figura 1- Composição e estrutura do mercado editorial brasileiro- segmento do livro**



Fonte: Alves, 2015.

O mercado editorial é, de fato, um dos mercados culturais mais tradicionais, mas cumpre assinalar que tem sido bastante atualizado no que concerne a sua dimensão mais decisiva, situada na ponta da cadeia produtiva: as vendas no varejo. Como se sabe, as livrarias correspondem ao maior canal de comercialização de livros no Brasil (65%, CBL, 2015), não obstante, têm criado estratégias empresariais e modelos de negócios que buscam maximizar seus ganhos, não apenas econômicos, mas também simbólicos, cada vez mais circunscritos às prerrogativas gerais de uma estética de consumo cultural que vem grassando legitimidade, tomando como pano de fundo a ideia de uma maior acesso aos bens e serviços culturais desde os anos noventa, conforme assevera a literatura especializada (YUDICE, 2006; TOLILA, 2007; LIPOVETSKY, 2015)

A figura 1, tal como é apresentada, destaca a atuação de dois agentes de naturezas distintas, mas de interesses que se entrecruzam, se interpenetram e que são interdependentes: os agentes estatais de mercado (AEM) e os agentes privados de mercado (APM). Tal tipologia busca evidenciar, de modo enfático, como a figuração do atual mercado editorial no Brasil, assim como tantos outros mercados culturais, como o cinematográfico, por exemplo, são

decisivamente condicionados, potencializados, projetados e grandiosamente impactados por uma racionalidade econômico-cultural que passa a reorientar algumas estratégias de agentes públicos, os encaminhando para muito além da condição de simples criadores das condições de possibilidade do mercado, dando-lhes a feição de agentes *de* mercado.

Essa reorientação dos agentes estatais, como é sabido, tem seu início ainda no primeiro mandato do governo Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, quando se passou a incorporar nas políticas sociais e culturais uma nova dimensão semântica e operacional para a categoria *desenvolvimento*, que passava a sustentar a ideia de que o acesso à cultura significava ampliação da cidadania, da valorização da diversidade e da promoção da inclusão social. E ainda nesse contexto que se assiste a mudanças importantes no Ministério da Cultura (MinC), a partir da chegada de Gilberto Gil à frente da pasta, o que representava o ponto de inflexão do Ministério ao atendimento de novas demandas simbólicas que, cada vez mais, ganhavam projeção.

A importância deste momento reside na incorporação oficial da categoria “economia criativa” pelo Ministério, como mais uma dimensão estratégica de atuação que passava a ensejar, indicando que a partir de então, de modo claro e objetivo, o estímulo à economia da cultura seria um dos eixos centrais de atuação do ministério. Isso só se acentuou ao logo dos anos. Os ministros Gil e Juca Ferreira tiveram a incumbência de alargar as políticas culturais do MinC e, dentre os novos rumos que elas tomariam, sua nítida inclinação ao desenvolvimento da economia da cultura. Eis aqui, a título e ilustração, um indicativo de que os agentes estatais de mercado (AEM) não são agentes secundários, e que suas interpretações e atuações têm se revelado decisivas no processo de construção social dos diversos mercados culturais, como é o caso do editorial.

O mercado editorial, assim como outros mercados culturais, tem sido beneficiado por um duplo movimento que tem nos AEM figura decisiva: primeiro, pela criação de novas linhas de financiamento para expansão e modernização das empresas culturais, como é o objetivo do BNDES Procult, criado em 2007 e pela criação de políticas culturais que atuam na ampliação direta dos mercados, incidindo sobre a expansão da formação de público, como é o caso do vale-cultura e, segundo, pelo crescimento geral da economia brasileira, no período de 2003-2013, onde se registrou um aumento real do salário e dos postos de trabalho, permitindo, entre outras coisas, o aumento do consumo cultural das famílias, fator decisivo para a atual feição das relações entre cultura e mercado no Brasil.

Tomaremos separadamente alguns dos principais agentes e eixos que constituem a estrutura e composição do mercado editorial brasileiro conforme a figura 1, acima apresentada. As dimensões privadas deste mercado, como as editoras e livrarias, e as dimensões públicas, como os programas e as políticas culturais, se coadunam, como já exposto, em um ambiente de transformações mais amplas e profundas que alteraram a própria composição dos estratos sociais no país, dada a ascensão de 30 milhões de brasileiros à classe C (com salários entre R\$1.610,00 e R\$ 6.941,00) nos últimos anos. No que concerne aos mercados culturais, isso significou um aumento real do tamanho do mercado consumidor, uma vez que os gastos em bens e serviços culturais realizados pelas famílias registrou notável crescimento, saltando de 3% da renda familiar em 2003, para algo em torno de 5%, em 2013 (IBGE, 2013).

Os fatores, portanto, são diversos, quando se busca elaborar um retrato fiel do mercado editorial contemporâneo, mesmo quando este objetivo está circunscrito à empresa de analisar apenas uma de suas dimensões, que são as redes varejistas. A maneira como os agentes estatais perceberam a expansão dos negócios culturais e passaram a cada vez mais institucionalizar a economia criativa mediante políticas de financiamento da produção (BNDES Procult) e do consumo cultural (vale-cultura) revela a importância que o setor tem alcançado e sua capacidade de mobilizar agentes diversos que passaram a redimensionar suas atuações e perspectivas.

### **2.3 Agentes estatais de mercado (AEM) e a expansão do mercado editorial no Brasil**

O que chamamos de “Estado”, designado como agente de mercado, agente estatal de mercado (AEM), nada mais é, para os fins deste trabalho, que a síntese de políticas e dimensões específicas suscitadas, promovidas e atualizadas por este ator tão decisivo quanto os próprios agentes privados nos mercados culturais. Como já destacado, ele não apenas fornece as condições de possibilidade, mas também é ele próprio um agente de mercado, atuando nas diversas etapas da cadeia produtiva, sendo também, como não poderia deixar de ser, um comprador. Um decisivo e grande comprador.

O Ministério da Cultura, o da Educação e o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) são as dimensões empíricas formais que indicam a atuação estatal nos mercados culturais a partir de suas apropriações nativas da categoria economia da cultura, e que possuem notória relevância para os interesses deste trabalho. Essas três instituições têm apresentado um papel decisivo para o mercado editorial nacional, revelando como foram impactadas pelas transformações mais amplas da economia brasileira.

O Ministério da Educação, por exemplo, é o maior comprador de livros didáticos, em substancial crescimento. Segundo Leonardo Fonseca (2013), o papel das compras estatais mediante os programas PNLD (Programa Nacional do Livro Didático) e PNBE (Programa Nacional Biblioteca na Escola), apesar de margens de lucros apertadas, constituem uma segurança financeira para as editoras, uma vez que se trata de tiragens muito grandes e de pagamentos regulares, não dependendo da venda dos exemplares pelas livrarias, por exemplo. A venda é diretamente feita para o governo, que é comprador.

Entre outros fatores, a importância das vendas ao governo permite às editoras um volume de recursos financeiros mais regular, possibilitando o investimento em novos títulos e principalmente, em termos administrativos e logísticos, minimizar os encargos e transtornos de uma distribuição de livros baseadas na consignação, fundamentalmente característica do varejo de livros no Brasil. Ou seja, vender para o governo significa ter a certeza de que as tiragens são mais precisas, as perdas menores, as economias de escala são mais substanciais e que, principalmente, os custos com devolução serão infinitamente menores que as vendas diretas às livrarias, que, majoritariamente, pegam os livros em consignação, o que gera duas implicações fundamentais: primeiro, os acertos e pagamentos pelos livros vão se dando conforme os títulos são vendidos, o que pode demorar muito e, segundo, com alto risco de custos na devolução de livros, sobretudo mediante as deficiências logísticas de algumas regiões brasileiras como o Nordeste, encarecendo os custos gerais dos livros e diminuindo as margens de lucro das editoras.

As políticas educacionais também são fatores decisivos para a dinamização do mercado editorial. Elas escapam às análises da ciência econômica clássica como a água das mãos. Como a atuação dos agentes estatais é sempre complexa e multifacetada, obedecendo a racionalidades outras que nem sempre se restringem às econômicas, em função de sua própria natureza, por vezes torna-se difícil perceber como algumas mudanças ensejadas por esses agentes são responsáveis pela criação direta de mercados, isso porque os produtos gerados por sua atuação são quase sempre vistos como residuais, como “externalidades”. Concepção que um simples exame empírico pode desestabilizar.

O papel do Estado via Ministério da Cultura ou da Educação é bastante decisivo para o mercado editorial. Os programas amparados pelos Ministérios são sempre destacados por qualquer estudo que se debruça sobre o mercado editorial, não apenas o brasileiro, pelo seu potencial de estímulo e dinamização da produção e das vendas do setor. Segundo dados do

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, através do Programa Nacional do Livro Didático, nas compras para o PNLD de 2012, feitas no ano de 2011, o investimento de aquisição e distribuição dos livros pelo governo foi de R\$ 1.327.109.374,75, saltando para R\$ 1.330.150.337,36 nas compras de 2014, para o PNLD de 2015<sup>2</sup>.

O PNLD vem registrando também importantes inovações tecnológicas pelas quais o próprio mercado editorial vem passando, como a digitalização de conteúdos e novas plataformas didáticas, complementares aos tradicionais livros físicos. Esses materiais entram também nas opções de escolha feita pelos professores da rede de educação pública, municipal, estadual e federal, ofertadas pelas diversas editoras.

Importante destacar a relevância das estratégias de editoras no segmento de didáticos do Brasil e sua relação com políticas educacionais e mudanças, por exemplo, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. O caso da disciplina de Sociologia é bem representativo. A disciplina foi incluída através do artigo 37 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação como componente curricular obrigatório do ensino médio brasileiro desde 2008. Rapidamente, aos olhos das editoras que trabalham com didáticos, tal evento representou mais uma possibilidade de ver suas vendas aumentarem, uma vez que teriam mais uma disciplina para concorrer neste cada vez mais competitivo segmento de livros didáticos.

O primeiro PNLD pós-inclusão foi em 2011. Catorze editoras submeteram livros da disciplina. Diante dos vários critérios de exigências didáticas apenas dois foram aprovados, um da editora Saraiva, outro da Editora do Brasil. Já no PNLD 2015, 23 livros foram submetidos por diferentes editoras à avaliação, com uma novidade: dez deles eram digitais. Desse total, dez foram aprovados e entraram na tradicional concorrência pela escolha por parte dos professores. Isso significa que mais editoras entraram na concorrência deste subsetor, tendo que se especializar na disciplina em questão e também ser capaz de ajustar-se aos novos tempos de digitalização. Como não aceitar que, direta ou indiretamente, o mercado alargou-se, ao menos em potencial, em decorrência de uma política educacional?

Não bastasse a importância das compras governamentais de livros para os diferentes programas, o MEC e o MinC como agentes de mercado (AEM) se reverberaram em outras políticas, mais circunscritas a expansão direta de mercados e de formação de públicos, como a cadenciada pelo Ministério da Cultura, no seio do programa Cultura do Trabalhador, onde

---

<sup>2</sup> Ministério da Educação. Programa Nacional do Livro Didático, 2014.



repousa a mais recente política cultural de criação de mercados: o vale-cultura (Lei 5.798/13). Trata-se de uma política de formação de públicos, com especial foco no acesso ao consumo dos bens e serviços culturais, o que, inevitavelmente, impacta também a própria estrutura dos mercados. Não é novidade que o tradicional modelo de incentivo à produção cultural – A Lei Rouanet- há muito vem sendo criticada como insuficiente ou, na melhor das hipóteses, tendenciosamente seletiva, a partir de critérios de captação de recursos muitas vezes meramente econômicos, o que aos olhos dos críticos, inviabiliza a diversidade da produção cultural.

Ademais, sabe-se que a ênfase de atuação da lei Rouanet é na produção cultural, enquanto o vale-cultura está circunscrito ao consumo cultural. Entre uma política e outra há uma distância muito grande, pois nem todo projeto beneficiado pela lei Rouanet é acessível ao grande público, seja pelo custo do ingresso, por exemplo, seja pelo fato de não representar uma expressão artística ou cultural que faz parte do gosto do público, razão pela qual muitos artistas criticam a lei Rouanet pela incapacidade efetiva de democratização ao acesso, sobretudo porque os recursos são públicos.

O vale-cultura, cuja análise mais apurada será feita no terceiro capítulo deste trabalho, sustenta a ideia de que é o beneficiário que deve escolher onde empregar seu recurso, dentro dos critérios elencados pelo programa, evidentemente. O financiamento recai sobre o consumo, não sobre a produção, fornecendo um repertório de escolha das práticas de lazer, dos serviços e dos produtos que o trabalhador beneficiário passa a ter acesso. A arquitetura do programa tem como viga-mestra a formação de públicos consumidores dos bens e serviços culturais o que estimulará a diversidade da produção e da oferta cultural, uma vez que a escolha é do trabalhador possuidor do vale.

Como não sustentar a ideia de que a criação do vale-cultura representa a nítida percepção, por parte dos agentes estatais, da ampliação do potencial dos mercados culturais brasileiros? Que sua criação representa o atendimento de demandas empresarias e também de uma reorientação por parte do MinC em suas estratégias de atuação no âmbito das relações entre cultura e mercado? Que se trata de uma política cultural absolutamente voltada para a formação de públicos? E, por fim, que traduz, no âmbito das instituições públicas, uma nova racionalidade econômica?

Outra importante instituição neste âmbito a redirecionar suas avaliações dos mercados culturais e ver neles uma seara crescente e economicamente viável foi o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Trata-se de uma das principais instituições

financeiras no país e, responsável pela criação, no ano de 2006, de um programa especificamente voltado para atendimento das demandas das empresas culturais brasileiras, com vistas a expansão e modernização dos negócios culturais, que é o BNDES Procult. A economia da cultura passava então a ser incorporada nas estratégias da instituição financeira como um setor dinâmico e promissor, “capaz de gerar emprego, renda e fomentar a inclusão social, em particular para jovens e minorias, devido à sua característica intrínseca de atuar com a diversidade<sup>3</sup>”.

Por décadas tendo suas ações circunscritas aos setores industriais (MUSSACHIO, 2014), este banco de desenvolvimento alargou seus horizontes de atuação para setores até pouco tempo desassistidos por suas linhas de crédito, como é o caso dos mercados culturais. Nesse sentido, a criação do BNDES Procult e seu alargamento a partir de 2007, representam um importante avanço e alavancagem para diversas empresas culturais com os expressivos volumes de recursos disponibilizados para empresas diversas. Grandes empresas do mercado editorial como Saraiva e Cultura se beneficiaram com as linhas de crédito especiais do programa, expandindo seus negócios de modo vertiginoso.

O BNDES Procult passou por três fases distintas, cada uma das quais alargando seus segmentos de atuação e o ampliando o volume de recursos que desembolsava, à medida que aumentava também seus mecanismos de financiamento. A primeira dessas fases (2006 a 2009) teve dotação orçamentária de R\$ 1 bilhão e estava mais circunscrita a cadeia do audiovisual brasileiro, segmento no qual o banco já atuava desde de 1995 (BNDES, 2012, p. 342). A incorporação de novos setores culturais foi feita de modo mais incisivo na segunda etapa do programa (2009 a 2013), dentre as quais, “as empresas editoriais, fonográficas, de patrimônio cultural, jogos eletrônicos e audiovisual” (ALVES, 2015). A nova versão do Procult (2013 a 2017) representa bem o sucesso do programa em função do crescimento vertiginoso dos mercados culturais brasileiros nos últimos anos. O orçamento para esta fase é de R\$ 2 bilhões, o dobro do volume de recursos disponíveis na primeira etapa do programa, há cerca de 7 anos.

O mercado editorial foi o que registrou maior apropriação percentual dos desembolsos do programa desde 2007, cerca de R\$ 701 milhões para editoras e livrarias, frente aos R\$ 351 milhões para a cadeia do audiovisual, R\$ 229 milhões para o segmento de patrimônio histórico e cultural, R\$ 216 milhões para rádio e TV e R\$ 162 milhões para artes e espetáculos ao vivo.

---

<sup>3</sup> Uma das justificativas de atuação do BNDES na economia criativa. Informação colhida no sítio da instituição em 14/12/2015.

Isso explica a expansão que se registrou na última década das empresas editoriais e livrarias, com importantes aquisições, fusões, modernização das redes e aberturas de novas livrarias, estas últimas quase que absolutamente circunscritas a um modelo específico de negócio, que são as megastores, empresas para onde convergem diferentes dinâmicas do entretenimento e do consumo cultural das famílias brasileiras.

Os bancos de desenvolvimento, como é o caso do BNDES, assumem lugar central nas agendas político-econômicas dos países categorizados como “emergentes” ou “em desenvolvimento” por sua capacidade de, na qualidade de agente estatal de mercado, engendrar tendências financeiras que impactam de forma decisiva as racionalidades dos agentes privados, na medida em que instauram regimes de financiamento em larga escala e com margens de juros atrativos, investimentos em setores alternativos e empreendimentos de longo prazo que nem sempre recebem atenção dos agentes privados pela magnitude dos riscos econômicos envolvidos. Os bancos de desenvolvimento, portanto, na medida em que agem conforme *um modelo* de desenvolvimento integrado (econômico e social) dinamizam, atualizam e instauram mercados diversos, dentre os quais, com especial destaque contemporaneamente, os culturais.

O BNDES está entre os mais expressivos bancos de desenvolvimento que existem atualmente. Em 2010, o banco possuía US\$ 330 bilhões de ativos, superando os ativos financeiros do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que possuía US\$ 87 bilhões e o Banco de Desenvolvimento da Coreia, que possuía US\$ 123 bilhões, sendo superado apenas pelo Banco Mundial (US\$ 428 bilhões), o Banco de Desenvolvimento alemão, KfW possuía (US\$ 596 bilhões) e o Banco de Desenvolvimento da China (US\$ 752 bilhões). O BNDES concedeu, só no ano de 2014, cerca de R\$ 187,8 bilhões em desembolsos. Entre 2007 e 2014, o desembolso total do banco alcançou o montante de R\$ 2.266,4 trilhões. Durante este mesmo período, o desembolso para as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), saiu da marca de 38%, em 2007, para 48%, em 2014.

Esses bancos de desenvolvimento conformam uma tendência geral que é a reinvenção do capitalismo de estado (MUSSACHIO, 2014), na qual a presença e atuação das instituições estatais nos cenários econômicos não se dá mais no formato do “Estado proprietário” das empresas, mas muito mais pelo modelo “Estado acionista”, como participações majoritárias ou minoritárias, ao lado, claro, dos bancos de desenvolvimento. A EMBRAFILME é exemplo notório de uma tendência que entrou em declínio ainda no final dos anos 1980. Tratava-se de uma empresa cultural estatal produtora e distribuidora de filmes, que tinha o intuito de fomentar

a produção de filmes brasileiros e foi extinta em 1990. Atualmente é a ANCINE que cumpre as funções de regulação e fiscalização outrora feitas pela EMBRAFILME, inserida numa nova rede de incentivos e fontes de financiamento e renúncia fiscal, fortemente articulada com a Petrobrás, BNDES, o FSA (Fundo Setorial do Audiovisual) e a Lei Rouanet.

A atuação de instituições como o BNDES não pode ser entendida sem se considerar a importância que a economia da cultura vem assumido nos últimos anos. As cadeias produtivas da economia da cultura, como a editorial, audiovisual, artes visuais e jogos eletrônicos têm recebido especial atenção do banco, que tem aumentando continuamente seus desembolsos para o setor e fortalecido as diversas empresas que lidam com as dimensões criativas supracitadas. À medida que esses setores foram ganhando projeção, passaram a pressionar as instituições financeiras para o atendimento de suas demandas de expansão mediante linhas de crédito específicas. Foi exatamente uma instituição financeira pública que deu o primeiro grande salto. Sua leitura era simples: maximização de ganhos financeiros com a expansão dos negócios culturais e, como corolário, promoção da diversidade da oferta de bens e serviços culturais.

O programa foi bastante decisivo na expansão das livrarias, sobretudo a partir de 2009. O setor editorial passou a ser beneficiado com um pacote de medidas que fizeram que com a concessão de financiamentos se tornasse mais simplificada, sendo diretamente responsável pela expansão dos negócios de editoras e livrarias no Brasil. Só para se ter uma ideia da magnitude do programa, entre 2011 e 2013, a Livraria Cultura S.A. recebeu recursos na ordem de 59,7 milhões de reais para expansão e modernização de suas lojas. (BNDES, 2014). O Grupo Saraiva recebeu um volume ainda maior de empréstimo, na ordem de 86 milhões no mesmo ano. Esses são apenas alguns exemplos de como a criação e reorientação de algumas linhas de financiamento para o setor varejista tem marcado as atuações do BNDES nos últimos anos.

As alterações no sistema de financiamento do BNDES e todo o seu relacionamento financeiro-institucional com um dos principais agentes dos mercados culturais, as empresas culturais, evidencia uma inflexão que deve ser examinada e explorada. Por meio do Procult, criado em 2006, reformulado em 2009 e aprimorado em 2013, o BNDES reduziu editais que financiavam eventos, atividades e conteúdos culturais mediante a Lei Rouanet e Lei do Audiovisual, passando a destinar recursos diretamente para as empresas de cultura, concentrando a análise e desembolso financeiro não mais nos projetos com possíveis retornos de imagem (via patrocínio), mas nos planos de negócios e no potencial de inovação tecnológica, geração de renda e lucratividade das empresas culturais privadas. (ALVES, 2015)

Conforme destaca Alves (2015), a entrada de um importante agente como o BNDES nos principais segmentos culturais e setores criativos redesenhou parte das estratégias que as

próprias empresas utilizavam como fonte de captação de recursos e retornos de imagem. O banco passava a ser um agente direto de concessão de crédito, substancialmente decisivo para a expansão de negócios e empresas que desde então foram beneficiadas com os expressivos volumes de recursos desembolsados pelo Procult. Diante disso, como não constatar que a pujança econômica dos setores criativos no Brasil, principalmente mediante os resultados positivos de faturamento destes segmentos na última década saltaram aos olhos dos consultores e analistas de mercado do BNDES? Por que só em 2006 surge um programa dessa natureza?

#### **2.4 O consumo cultural das famílias brasileiras e a expansão dos mercados culturais**

Não há dúvidas quanto ao expressivo aumento do consumo cultural das famílias na última década como consequência do aumento do número de postos de trabalho e aumento real da renda dos trabalhadores. Os gastos totais das famílias com bens e serviços culturais registrou um aumento de 50% entre os anos de 2003 e 2013 (IPEA, 2012), como já destacado anteriormente e as implicações disso não são outras senão o alargamento da possibilidade de acesso à fruição cultural, incluindo neste âmbito diversos segmentos sociais e a dinamização da cadeia produtiva do entretenimento. Isso é reflexo de uma significativa ampliação no acesso ao crédito, a ampliação dos postos de trabalho, que registraram elevação de 15,5 milhões entre 2003 e 2013 (ALVES, 2015) e da valorização do salário mínimo, que registrou aumento gradativo, pelo menos até 2013. Para além dos fatores puramente econômicos, decisivos até certo ponto, estão os fatores educacionais que registraram também, apesar dos problemas ainda crônicos, avanço considerável, pelo menos do ponto de vista formal.

Esses dois processos de maior amplitude e profundidade – aumento dos empregos formais e a valorização relativa do poder de compra das famílias- estão intimamente associados ao aumento do acesso ao crédito no país, constituindo-se como condições necessárias para a configuração contemporânea dos mercados culturais. Não há dúvidas de que a convergência destas variáveis encontra, pela primeira vez no Brasil, solo fértil para a dinamização dos mercados culturais, inscritos no repertório conceitual que passou a orientar as diretrizes de importantes programas governamentais e privados, sintetizados pela categoria economia criativa e suas congêneres- indústrias criativas, cidades criativas, classes criativas, etc. (ALVES, 2015).

O aumento gradual e contínuo do número de cartões de crédito e de débito no Brasil também é indicativo da expansão do consumo das famílias, uma vez que muitas delas foram diretamente beneficiadas com os processos de alargamento do mercado de trabalho acima

considerados. Em 2011 o número de cartões de crédito girava em torno dos 160 milhões, frente aos cerca de 80 milhões de unidades no ano de 2006 (Abecs e CVA Solutions, *apud* ALVES, 2014). Considerando com o cartão de crédito é o principal mecanismo de autofinanciamento das famílias, não é difícil perceber o impacto econômico que esse aumento gerou para muitos setores da economia brasileira, sobremaneira o varejo, que representou 29% do total de gastos.

Não obstante o aumento quantitativo do consumo de bens e serviços culturais pelas famílias brasileiras houve também um alargamento qualitativo, no sentido de que o acesso promovido pelas mais recentes políticas educacionais e culturais são decisivas nos processos de formação social dos gostos e das predileções estéticas. Isso significa que, uma vez que as famílias passam a dispendir parte de seu orçamento com o consumo cultural, com as práticas de lazer e entretenimento propiciadas pelo aumento geral da renda, elas passam a conformar um *habitus* marcado pelo apreço ao tipo de experiência simbólica que as empresas culturais oferecem. Não é coincidência o fato de parte substancial das empresas culturais, sobretudo no mercado editorial, como são as livrarias do modelo de *megastore*, fornecerem experiências que ultrapassam os limites utilitaristas do ato da compra.

A presença das famílias nas *megastores* é bastante considerável. Em Maceió, por exemplo, com a chegada de mais um equipamento cultural em 2013, que foi a Livraria Leitura, alargaram-se as possibilidades de lazer e entretenimento, uma vez que esse tipo de modelo de negócio é exatamente definido pela capacidade de promover experiências e eventos que ultrapassam os limites comerciais da venda de livros, sem, todavia, deixar de ser o maior canal de comercialização dos mesmos. Trata-se de um modelo de negócio cuja relação capital simbólico e capital econômico precisa ser bastante equilibrada, pois os consumidores, de modo geral, ao considerarem-no um equipamento cultural, querem experiências culturais que atendam à família num passeio *desinteressado* de final de semana.

O caso do livro, por exemplo, é bastante emblemático do aumento dos gastos dispendidos em cultura pelas famílias brasileiras. Segundo dados do Fecomércio e Instituto Ipsos (2013) das atividades culturais que representaram aumento da frequência, o livro cresceu 54%, atrás apenas do crescimento do teatro, colocando o mercado editorial brasileiro na nona posição mundial em vendas.

Essa ampliação do consumo das famílias não esconde, todavia, severas assimetrias ainda existentes. No relatório elaborado em 2012 pela Câmara Brasileira do Livro o índice de penetração da leitura, variável decisiva para o mercado editorial, oscilou negativamente em

todos os Estados, passando de 55% para 50%, com exceção do Nordeste, onde se registrou um pequeno crescimento de 1% em relação à edição de 2007. Assim como nas edições anteriores da pesquisa, constatou-se que as principais correlações com a leitura são: escolaridade, classe social e ambiente familiar. “Quanto mais rico é o entrevistado, maior é a penetração da leitura e a média de livros lidos nos últimos três meses”. (INSTITUTO PRÓ-LIVRO, p. 238, 2012).

Entre os jovens de 14-17 anos, 50% deles afirma que as leram por causa da exigência da escola, a frente dos 41% que apontaram o interesse pessoal ou gosto como principal motivação. Na faixa etária dos 18-24 anos, o percentual dos que leem por interesse próprio sobe para 52%, e os que o fazem por obrigação cai para 21%. Do ponto de vista formal do sistema educacional brasileiro, esta faixa etária corresponde aos indivíduos que já concluíram o ensino médio, na modalidade regular. Isso denota um maior interesse pela leitura mesmo fora da escola, catapultado por motivações mais amplas e difusas.

Do ponto de vista estritamente quantitativo, “o brasileiro está lendo menos” (INSTITUTO PRÓ-LIVRO, p. 133, 2012). Ainda segundo a pesquisa, no cômputo geral, o brasileiro está lendo menos, no entanto, os que se declaram leitores estão lendo bem mais que o declarado na edição da pesquisa em 2007, quando nesta última, correspondiam a 40%; na de 2012, a 49%. A principal forma de acesso aos livros foi a compra, que registrou crescimento entre 2007 (45%) e 2011 (48%), se coadunando com os dados disponibilizados no relatório de produção e vendas do setor editorial do período, que destaca o aumento na quantidade de exemplares vendidos e no faturamento do setor.

A expansão do mercado editorial, por seu turno, depende também de fatores decisivos que são os processos de letramento e formação de públicos, inscritos no âmbito do sistema educacional de ensino brasileiro, onde a figura do MEC reaparece com vigor. Como se sabe, as duas principais variáveis que condicionam o consumo cultural das famílias são escolaridade e renda, razão pela qual persistem assimetrias significativas entre os diversos estratos sociais, ainda que mediante a expansão das políticas culturais inclusivas. Iniciativas como o Programa Universidade para Todos (ProUni), o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e o Programa Nacional do Financiamento Estudantil (Fies), mesmo que formalmente inscritos no âmbito do MEC são decisivos para o aumento do número de leitores no país.

Importante destacar que, como qualquer mercado cultural, as variáveis que incidem sobre o mercado editorial são assaz complexas, por pelo menos duas razões: primeiro, o

consumo cultural das famílias no Brasil que, embora tenha registrado notável crescimento e expansão, sobretudo na última década, ainda não é tido como prioritário ou essencial no orçamento familiar. Segundo, porque a fruição cultural demanda o alargamento e expansão de outros segmentos com os quais está intrinsecamente vinculada, como a expansão das políticas de letramento, leitura, educação e acesso à cultura e políticas culturais integrativas. A duras penas, esses fatores vêm sendo alargadas nos últimos anos, porém, precisam enfrentar um déficit histórico ainda bastante notável.

Isso significa que as oscilações em termos de produção e consumo referentes aos mercados culturais, sejam bens ou serviços, dentro dos quais se insere o editorial, não pode ser avaliado exclusivamente a partir da disponibilidade de recursos financeiros ou de sua ausência. Em outras palavras, embora seja preciso disponibilidade financeira para o consumo cultural, isto, por si só, não é o suficiente. Não se trata de um consumo meramente instrumental, como tantos outros sem os quais os indivíduos pereceriam, como alimentação, moradia, vestuário, etc. O consumo cultural envolve o processo de formação estética, educacional e de estruturas de sensibilidade que passam inevitavelmente pelas diferentes formas de educação e escolarização e construção social do gosto, a partir de experiências afetivas e subjetivas (BOURDIEU, 2004).

Esses processos mais amplos de formação estão facilmente representados quando se cruzam as seguintes variáveis: escolaridade, preferências culturais e renda familiar (FECOMÉRCIO/IPSOS, 2014; EUROBARÔMETRO, 2014). Não se trata de um determinismo, mas da formação de predisposições que influenciam o consumo de cultura em suas múltiplas acepções. Os relatórios “Hábitos culturais dos paulistas” e “Hábitos culturais dos cariocas” (DATAFOLHA, 2013; 2014) representando os dois Estados com os mais altos níveis de produção e consumo de cultura do país, indicam, entre outros aspectos, quão variável é o consumo dos diversos segmentos sociais e setores da economia da cultura no Brasil, pois estão diretamente relacionados às imbricadas relações entre as três variáveis acima destacadas.

Das principais atividades culturais realizadas no último ano pelos paulistas, a leitura de livros corresponde a 71%, a frente de shows (46%), cinema (60%) e festas populares (47%) e do teatro (28%). Se considerarmos ainda a baixa quantidade de bibliotecas públicas existentes no país, sua frequência pelos paulistas pode ser considerada razoável, correspondendo a 36% dentre as principais atividades classificadas como culturais.



A predominância da leitura de livros se apresenta também quando o critério é “atividade que nunca foi realizada no último ano”, registrando um percentual consideravelmente baixo (10%), um pouco à frente das idas ao shopping (5%), assistir filmes na TV/internet (3%) e audição de músicas (1%).

Como já considerado, a variável renda/classe social condiciona também o uso do tempo livre, influenciando a escolha de práticas culturais, esportivas e de lazer. A formação de um *habitus* é decisiva pela capacidade de conformar gostos e elementos de distinção social (BOURDIEU, 2004). Atividades como a leitura, práticas esportivas e passeios são mais frequentes nos “estratos” A (famílias com rendimento acima de R\$ 9.050) e B (famílias com renda entre R\$ 6.941 até 9.050) e proporcionalmente menores nos “estratos” C (famílias com renda entre R\$ 1.610 e R\$ 6.941) e D (famílias com renda entre R\$ 1.008 e R\$ 1.610). Nesta última, atividades midiáticas como assistir TV é consideravelmente maior ao lado do descanso.

O interesse pela leitura, por exemplo, registra mais que o dobro entre os que possuem graduação e os que possuem ensino fundamental, e cerca de 40% maior que os que possuem nível médio. O que cursaram nível superior apresentaram um índice de 21% de preferência pela leitura de um livro no tempo livre, frente a apenas 6% entre os que possuem apenas escolarização fundamental. Entre estes últimos, a prática de assistir televisão chega a 46%, diante dos 15% dos que possuem nível superior.

Entre as principais atividades culturais dos cariocas destacam-se a leitura de livros não didáticos (64%), idas ao cinema (68%), ir a shows de música (56%), festas populares ou típicas (54%) e sair para beber com amigos em bares ou restaurantes (51%). Esses são números relativamente semelhantes aos dos hábitos culturais dos paulistas, tendo a leitura de livros entre estes últimos, maior incidência. Se considerarmos o fato de serem esses os dois Estados nos quais se concentram substancial número de equipamentos culturais, índices de escolarização proporcionalmente maiores, setores criativos com maior pujança e o desenvolvimento progressivo de opções de entretenimento, lazer e diversão, percebe-se, entre outros aspectos, como são também, não apenas cidades criativas (REIS, 2012), mas, sobretudo, grandes mercados culturais.

A ida a shoppings centers para lazer e diversão também se revela uma prática bastante comum entre os cariocas. É preciso destacar que, cada vez mais, neles se concentram atividades culturais diversas, sejam de caráter temporário, como exposições diversas, parques de diversões e circos, ou permanentes, como as *megastores*, nas quais se realizam atividades como

lançamentos de livros, encontros de negócios ou para lazer mediadas pelos cafés, eventos literários, promoções de encontros de clubes de leituras diversos, campanhas educacionais e tantas outras.

## **2.5 APM: As editoras no mercado editorial brasileiro**

As editoras ocupam na estrutura do mercado editorial uma posição central, na medida em que representam, por suas interdependências com os autores, o núcleo criativo do setor, o elo inicial a partir do qual os processos criativos começam a ganhar forma. Sua importância também está relacionada, sobretudo, pela quantidade de mediações que promove com os diversos agentes com quem, em maior ou menor grau, lida diretamente, como é o caso dos escritores, agentes literários, distribuidores, fornecedores de insumos e gráficas e, por fim, as livrarias. Embora haja uma interdependência entre cada um desses agentes, as relações entre eles não são necessariamente simétricas, denotando a complexidade característica dos mercados culturais.

Esses agentes destacados, por seu turno, tiveram suas principais funções remodeladas à medida que o mercado editorial foi se diferenciando, se tornando mais complexo e tinha na chegada de novos atores, como as grandes corporações editoriais, fatores de dinamização. Segundo Thompson (2012), o mercado editorial sofreu severas transformações nas últimas três décadas, muitas delas em decorrência da chegada de novos agentes, como as grandes redes e corporações editoriais, mas também pelas novas funções assumidas por figuras como os agentes literários e pela modernização dos processos produtivos e dos modelos de gestão de negócios, transformações essas intimamente associadas aos processos de digitalização do simbólico (CANCLINI, 2005).

Os agentes literários foram se tornando tanto mais decisivos quanto mais o mercado crescia. Eles são mediadores cada vez mais presentes na negociação dos direitos autorais dos manuscritos dos escritores, funcionando como filtros especializados e conhecedores dos catálogos, selos e nichos de mercados das principais editoras. Eles representam os interesses dos escritores, não das editoras, e em razão disso passam a buscar as melhores condições de negociação com elas, com vistas a maximizar os ganhos de seus clientes. Como destaca Leonardo Fonseca (2012), eles desempenham e cumprem a função de seleção de conteúdos, ao

mesmo tempo em que representam uma maior diferenciação e profissionalização dos agentes envolvidos nos negócios editoriais, uma vez que cabe aos autores apenas a atividade de criação.<sup>4</sup>

Eles são responsáveis pela avaliação preliminar dos manuscritos e por seu encaminhamento às editoras que podem ter interesse por conteúdos específicos, deixando ao cargo dos escritores apenas o trabalho criativo, o que indica que cada vez menos há uma negociação direta entre escritores e editores, diante da expansão massiva das grandes corporações, marcadas por hierarquizações mais rígidas que as tradicionais pequenas editoras, marcantes no passado. Deste modo as quatro funções centrais do mercado editorial (criação, seleção, produção e distribuição) vão se modificando à medida que os novos *players* entram em cena, atualizando suas estratégias empresariais como vistas à maior agregação de valor do produto final.

À revelia das críticas que atribuem uma estagnação financeira ao mercado editorial, os dados disponibilizados pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) e pelo Sindicato Nacional dos Editores Livreiros (SNEL) aprontam para um crescimento constante do faturamento das editoras, com lucros que dobraram em dez anos, entre 2003 e 2013, indicando a expansão do mercado editorial como um todo, uma vez que se registra também um aumento no número de exemplares vendidos e na quantidade de títulos lançados, o que demonstra a atuação decisiva e expansiva de outro elo da cadeia, que são os canais de venda no varejo, as livrarias, principais canais de comercialização de livros no país (IPEA, 2013; DATAFOLHA, 2014).

---

<sup>4</sup> Ainda segundo Thompson, esta diferenciação das funções dos agentes literários se deu em parte com vistas a minimizar os inconvenientes marcantes nas negociações diretas dos direitos autorais entre autores e editores, uma vez que se perdia muito tempo avaliando os manuscritos dos autores e fazendo a seleção e, por outro lado, os autores nem sempre estavam informados sobre as dinâmicas financeiras do próprio mercado, fator decisivo para instituir o valor pago pela editora. É preciso lembrar, todavia, que essa diferenciação de que se fala não representa alguns nichos mais “simplificados” ou “amadores”, de autores que são eles próprios os responsáveis por todas as etapas do processo produtivo, da elaboração à venda, sobremaneira mediado pela divulgação em canais alternativos na internet.

**Quadro 1 – Crescimento financeiro-comercial das editoras, 2003-2013**

Ano	Títulos lançados	Exemplares vendidos	Faturamento das editoras (em R\$)
2003	35.590	255.830.000	2.363.580.000
2004	34.858	288.675.136	2.477.031.850
2005	41.528	270.386.729	2.572.534.074
2006	46.026	310.374.033	2.880.450.427
2007	45.092	329.197.305	3.013.413.692,53
2008	51.129	340.274.195	3.305.957.488,25
2009	43.814	387.149.234	4.167.594.601,40
2010	54.754	437.945.286	4.505.918.296,76
2011	58.192	469.468.841	4.837.439.173,32
2012	57.437	434.920.064	4.984.612.881,04
2013	62.235	479.970.310	5.359.462.184,63

Fonte: SNEL e CBL.

O quadro acima evidencia o crescimento progressivo nos três principais critérios eleitos –títulos lançados, quantidade de exemplares e faturamento- num intervalo de dez anos. O faturamento declarado das editoras indica a expansão do mercado, como se sabe, como consequência de processos mais amplos do consumo cultural das famílias, por um lado, e do papel decisivo dos programas estatais de educação e cultura.

De acordo com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), no ano de 2010 existiam cerca de 750 editoras em atividade no país, das quais 16 registraram faturamento anual acima de R\$ 50 milhões, atuando nos principais subsetores livreiros: obras gerais (OG); livros didáticos (LD); científicos, técnicos e profissionais (CTP) e religiosos (R). O faturamento do subsetor de didáticos registrou mais um ano de crescimento em 2014 de cerca de 10,66% em relação ao ano anterior, 2013, mesmo considerando que o volume de compras governamentais foi menor. A explicação se dá pelo fato de que o preço médio corrente do livro cresceu 8,22% em 2014, significando uma elevação real de 1,7%. (CBL/SNEL, 2015)

Diante do aumento da concentração e domínio de mercado exercido por grandes corporações editoriais e grandes redes varejistas de livros, o debate sobre a fixação do preço do livro no Brasil tem ganhado relevo, sustentando como argumento central a defesa da promoção de condições mais equilibradas de competitividade, uma vez que a concentração em poucos grupos pode comprometer a diversidade da produção de livros, sobretudo porque, como se sabe, os produtos e bens culturais não lidam com demandas prontas e, diante disso, esse grandes grupos podem comprometer a diversidade quando tiram de cena as pequenas editoras, a franja

concorrencial, aqueles agentes editoriais que lançam obras mais “arriscadas”, de autores desconhecidos, cumprindo uma função muito importante, nem de longe promovida pelas *majors*.

Nesse cenário, o peso que as grandes redes varejistas exercem é considerável (THOMSON, 2012). As grandes redes conseguem descontos de 50% a 60% sobre o preço sugerido pelas editoras, enquanto as menores têm abatimentos que vão de 35 a 45%. Não há dúvidas quanto às limitações infligidas a elas, sobretudo em suas barganhas frente às editoras, elemento crucial dos ganhos em grandes compras, diante da possibilidade da existência de fixação dos preços via legislação específica. As editoras e livrarias pequenas e as que não fazem parte de redes, em grande medida, veem o preço fixo como uma maneira de sobreviver no competitivo mercado de vendas de livros, diante dos gigantes concorrentes e do oligopsônio de grandes varejistas.

A regulamentação, na avaliação dos defensores do preço fixo, entraria como uma forma de corrigir certas falhas do mercado extremamente prejudiciais em sua avaliação, para, minimamente, garantir a diversidade de editoras e livrarias, em portes e em especializações, sua competitividade e a sua própria existência. Nesse cenário, é preciso ter em mente que não apenas as pequenas livrarias teriam sua existência seriamente comprometida, como também as próprias editoras, na medida em que são gradativamente forçadas a conceder maiores descontos a um número cada vez menor e mais concentrado de grandes redes livres. O agravamento destas condições levaria ao aumento da já registrada concentração no setor, exigindo a articulação de políticas públicas para regulamentá-lo. O domínio considerável exercido por grandes corporações editoriais como o Grupo Abril (Editora Ática e Scipione); Editora Moderna, Editora Saraiva e FTD, no subsetor de didáticos, é indicador da concentração denunciada pelos defensores da fixação do preço do livro.

Outro fator pertinente ao debate é a complexa equação que converge no preço de capa de um livro. Ela envolve não apenas os aspectos materiais, gráficos, estéticos e ilustrativos do livro. Esta seria uma dimensão até possível de apresentar reduções de custos. O grande núcleo valorativo são os direitos autorais, isto é, a possibilidade, diante das condições de mercado, de transformar o intangível – ideais, reflexões, produtos do pensamento e do espírito criativo- em valor econômico, quantificável, objetivo. O maior indicador do peso dos direitos autorais sobre o valor do livro está nos e-books que, em geral, possuem um preço apenas 20%, em média, menor que os livros físicos, embora dispensem estoque físico, logística de distribuição,

impressão, volume de tiragens e tantas outras características da indústria do livro físico (THOMPSON, 2012).

Algumas das justificativas sobre as quais se ampara a defesa da lei do preço fixo dialogam com as teorias da concorrência imperfeita, que ganharam maior projeção dos anos 1950 em diante. Sua constatação é evidente: gradativamente, à medida que os mercados vão se complexificando e empresas passam a compor grupos ou redes, as condições de imposição de seus interesses frente aos outros agentes econômicos se alteram substancialmente, como é o caso das grandes cadeias editoriais e varejistas. Nesse cenário, elas impedem que uma série de pequenas empresas sobreviva, em função da indisponibilidade dos mesmos recursos, necessitando, portanto, de uma política de regulamentação para garantir minimamente - e paradoxalmente- a saúde da própria liberdade econômica.

Dependendo do subsetor em questão, pode haver maior ou menor concentração das grandes corporações editoriais. Hoje o que se registra é uma forte concentração no segmento de livros didáticos. Os primeiros movimentos de fusões e aquisições se deram no setor de livros didáticos no Brasil ainda nos anos 1990, com a compra da Ática e da Scipione pelo Grupo Abril, com investimento de outra grande corporação editorial francesa que é a Vivendi. Esse processo foi se acentuando com o passar do tempo, registrando a chegada do grupo Prisa-Satillana, que adquiriu a editora Moderna, por exemplo. (IPEA, 2013)

Em novembro de 2014, a Associação Nacional das Livrarias (ANL), organizou um evento reunindo as principais entidades do livro com o intuito de articular um debate onde as elas apresentassem suas avaliações jurídicas, mercadológicas e estratégicas, sobre a lei do preço fixo no Brasil, a partir das análises de outros países que já a praticam. Segundo Alexandre Martins Fontes<sup>5</sup>, a não adoção de uma política pública como a lei do preço fixo pode fazer com que centenas de pequenas livrarias sejam extintas, na medida em que a concentração e o domínio do mercado estariam na mão de poucas corporações.

O escritor, jornalista e consultor Felipe Lindoso, autor do livro *O Brasil pode ser um país de leitores? Políticas para o livro* (2004) alerta ainda para o fato de que o preço fixo certamente não será capaz de dinamizar a economia do livro no Brasil, há alguns anos, segundo ele, estagnada. Todavia, no conjunto das questões que circundam a produção e vendas de livros no país, se apresenta como uma medida fundamental, entre outras coisas porque chamaria a

---

<sup>5</sup> Dono da editora WMF Martins Fontes, atuante no mercado editorial desde os anos 1970.

atenção para a necessidade de regulamentação e criação de condições de competitividade menos agressivas e predatórias como as atuais condições já permitem antever.

O evento revelou também a preocupação dos representantes de se organizarem e articularem intervenções políticas no âmbito do legislativo, como forma de fazer seus interesses coletivos encontrarem maior ressonância nos espaços de decisão e de representação política setorial. Nesta senda, o Plano Nacional do Livro e da Leitura revela-se um elemento central de convergência das demandas, na medida em que é capaz de filtrar e se impor a partir das dimensões culturais, educacionais e comerciais, como política pública.

Nesse sentido, durante a campanha presidencial de 2014, uma carta de intenções e demandas na qual continha reivindicações do setor foi entregue aos candidatos. A chegada da *Amazon.com*, ascendeu um alerta e as diversas entidades do setor, depois de muitas idas e vindas, finalmente chegaram a propostas minimamente consensuais sobre questões decisivas como a lei do preço fixo. O Sindicato Nacional de Editores e Livreiros (SNEL), tradicionalmente contrário ao preço fixo, declarou-se aberto ao debate e registrou a mudança de orientação em relação ao tema que, embora há mais de dez anos apareça com intermitência nas instâncias empresariais e políticas, não tinha o fôlego de que contemporaneamente dispõe. A deputada Fátima Bezerra (PT-RN) lidera o projeto de lei (PL) do preço fixo, baseado no modelo europeu.

O tema também foi ponto central de debate no Seminário Internacional Política do Livro, convocado pela senadora Fátima Bezerra (PT/RN) para discutir o Projeto de Lei 49/2015, que propõe regulamentar os preços do livro no país. O evento aconteceu no final do mês de junho de 2015 em Brasília, e contou com a presença massiva de diversas entidades do livro, num momento em que as demandas por regulamentação ganham corpo. As presenças do ministro da Cultura Juca Ferreira e do interino da Educação, Luiz Cláudio Costa, reforçaram a densidade e relevância que o tema já recebe.

Essa tentativa de minimizar os drásticos efeitos dos contemporâneos processos de concentração das grandes corporações editoriais, grandes cadeias de vendas e a expansão do *e-commerce* sobre a diversidade quantitativa e qualitativa de milhares de pequenas livrarias e editoras, inviabilizando-as, esbarra em uma série de limitações, sobretudo as que se amparam na ideia reducionista de que “os mais fortes sobrevivem” e que é o consumidor que sai ganhando na briga feroz da concorrência, não encontra ressonância empírica, haja vista também o perigo que a concentração de vendas nos grandes grupos editoriais representa, seja pelos critérios de

formação de estoque e escolha de livros, seja pela corrosão da dimensão cultural das livrarias físicas, vistas, quase que consensualmente, como equipamentos culturais, isto é, muito mais do que simples pontos de vendas.

Os debates sobre a lei do preço fixo e formas de evitar as práticas de grandes descontos praticadas pelas grandes corporações editoriais, sobretudo, decorrentes de suas economias de escala não são exclusividade dos países europeus ou mesmo latino americanos. Nos Estados Unidos, país tido como epicentro do capitalismo “*selvagem*”, diversas contendas se instauraram ao longo de décadas no mercado editorial e foram levadas à cabo, geralmente, por pequenas e médias editoras e livrarias, o que culminou na criação e desenvolvimento da lei Robinson-Patman. Esta lei regula algumas das práticas de descontos das editoras para os varejistas que “ocupam posição semelhante no mercado” (THOMPSON, p. 325, 2012), evidenciando o fato de que mesmo em um mercado que tipifica idealmente a liberdade econômica e concorrencial, as regulações são decisivas.

A fixação do preço atuaria também como uma forma de minimizar parte das incertezas financeiras e riscos de vendagem que se iniciam desde a compra dos direitos de exploração do livro. Os sucessos financeiros provenientes dos títulos de grandes tiragens e volume de vendas, os *Best Sellers*, são sempre surpreendentes, no sentido mais puro do termo. Nenhum livro nasce como *Best seller*. Não se sabe se fará tamanho sucesso, embora esperanças não faltem, quando uma editora está prestes a comprar os direitos autorais de um manuscrito/livro<sup>6</sup>.

O agente literário, importante mediador das negociações, um filtro selecionador, também não pode garantir que o manuscrito será um sucesso de vendas, o escritor, tampouco. Se pudermos identificar um dos riscos mais evidentes no mercado editorial, não é preciso esperar o livro chegar às livrarias e avaliar seu volume de vendas, lucratividade e sucesso, mas apenas considerar que não existe nenhuma garantia que qualquer uma dessas expectativas se concretize desde o elo inicial da cadeia: a negociação pelos direitos autorais de publicação da obra.

---

<sup>6</sup> É claro que existem condições que minimizam o risco de fracasso e fornecem maiores expectativas em relação à aceitação e sucesso do livro, como por exemplo, a plataforma do autor, isto é, de onde ele fala enquanto tal, de seu histórico no mercado, de sucessos precedentes, de seu capital simbólico e social, este último sendo bastante decisivo no que concerne à penetração do livro em espaços que podem potencializar sua divulgação e legitimá-lo de forma mais contundente. O histórico do autor também é decisivo para as estratégias de marketing, cada vez mais fundamentais em um mercado onde, como se sabe, não existem demandas prontas para um produto como um livro.



Desse modo, os agentes que compõem o mercado editorial lidam o tempo todo, nos diferentes elos complementares da cadeia produtiva do livro, com as incertezas e inseguranças em relação às vendas. Diversas estratégias são criadas para minimizar estes riscos, porém, trata-se de um setor cuja dependência de conteúdos intangíveis e o fato de ser marcado por variáveis tão complexas como variações no acesso ao consumo, expansão do letramento e da escolarização, acesso à cultura, etc. notadamente diferentes das que incidem sobre produtos “não culturais”, lhe confere uma singularidade que em parte se pretende acessar a partir deste trabalho.

## **2.6 Livrarias: equipamentos culturais e expressivos canais de vendas**

Um dos agentes privados mais importantes do mercado editorial são as livrarias, as redes varejistas que estabelecem o contato comercial direto com o grande público. É exatamente esse aspecto que este trabalho pretende explorar quando se debruça sobre a maneira pela qual uma empresa cultural, uma *megastore*, cria estratégias empresariais para equilibrar seu capital econômico e seu capital simbólico, na medida em que se apresenta como equipamento cultural. Elas são a parte “visível” e acessível do mercado editorial e representam melhor do que qualquer outro agente deste mercado a dimensão simbólica e experiencial que faz a conexão entre os clientes e os livros.

As livrarias representam o elo final da cadeia produtiva do livro e de fato constituem o principal canal de comercialização, representando cerca de 65% das vendas dos livros produzidos (INSTITUTO PRÓ-LIVRO, 2013). É ali que se concretizam os investimentos realizados pelas editoras e para onde devem convergir os estímulos gerados pelas políticas culturais como o já considerado vale cultura. É lá também que as diversas estratégias de marketing das diferentes editoras tentam promover seus livros, disputando o valioso espaço de suas prateleiras.

Os distribuidores representam cerca de 20,1% na participação de vendas de livros, no posto de segundo colocado, com notável distância das livrarias que só crescem em representatividade de vendas. Outros canais como supermercados e bancas de jornal seguem com menor representatividade, 3,26% e 1,95%, respectivamente, embora com registro de leve crescimento em sua participação. Quanto ao faturamento, como consequência lógica, as livrarias despontam com 62,7% seguida pelos 18,3% dos distribuidores. (CBL/SNEL, 2014).

As livrarias são agentes fundamentais para a dinamização do mercado editorial na ponta do varejo. Elas são os maiores e mais decisivos clientes das editoras. Nelas é onde se processa a maior parte das vendas aos consumidores finais e onde, simbolicamente, ainda mais que as editoras, a imagem do mercado editorial se consolida para os consumidores leitores. É também na livraria que se colocam em prática com maior evidência estratégias publicitárias, destacando o fato de ser nos principais espaços dela, por vezes disputados por algumas editorias com seus novos lançamentos, criando em certos casos regimes de descontos diferenciados, que as estratégias de sedução se concretizam, sempre embebidas pelas sutilezas que disputam o *globo ocular* dos consumidores (THOMPSON, 2012).

Significativa a constatação presente no relatório “Retratos da leitura no Brasil”, que chama atenção para o fato de que 65% dos compradores de livros o fazem em livrarias, tendo como principais motivações para escolha do lugar de compra: o preço (47%), a comodidade (33%), a variedade (29%) e a proximidade (28%). Se confrontarmos esses percentuais com um dos modelos mais decisivos no varejo de livros no país, as *megastores* e seu desenho empresarial, teremos uma visão bastante convincente em relação ao papel ocupado por estas últimas, como empresa cultural, e seu gradativo crescimento desde os anos noventa, mas com substancial destaque na última década. Consideremos, por hora superficialmente, cada uma das variáveis.

Quadro 2- Motivações para escolher onde compra livros – 2014



Fonte: Instituto Pró-Livro, 2014. Relatório *Retratos da leitura no Brasil*.

O preço é, inquestionavelmente, decisivo, sendo consequência direta das economias de escala e dos descontos mais robustos concedidos pelas editoras às grandes redes livreiras que impõe seu porte e sua posição no mercado como fator de barganha. Isso se coaduna com as reflexões e justificativas do debate sobre a fixação do preço do livro no Brasil, uma vez que outra consequência imediata disso é que, nesse cenário, elas diminuem a competitividade das pequenas livrarias, se considerarmos exclusivamente a variável preço. A verdade é que a análise do preço, por si só, é pouco reveladora das dinâmicas empresariais e culturais das *megastores* que se pretende investigar neste trabalho. Não se pode afirmar o mesmo em relação às outras três variáveis.

A comodidade é o elemento mais central nos discursos sobre as *megastores*, sobremaneira por parte de seus representantes e gestores. Acima de tudo, elas pretendem oferecer um ambiente agradável, convidativo e capaz de atrair não apenas pelo seu caráter comercial, -aliás, esta dimensão precisa ser suavizada- mas, sobretudo pelo seu caráter cultural<sup>7</sup>, sua representação de equipamento cultural, promovendo eventos diversos. A Livraria Cultura,

<sup>7</sup> Segundo a representante da Livraria Leitura em Maceió, em entrevista concedida no dia 20/07/2015, uma empresa como a Leitura precisa ter um cuidado especial na maneira como gerencia sua imagem no mercado e, de modo mais cotidiano, em relação aos clientes e frequentadores da loja. “Destacar seu caráter de equipamento cultural deve sempre contornar suas estratégias de atuação”.

por exemplo, já de modo tradicional, é o maior ícone deste modelo que é seguido, atualizado e relativizado por diversas outras redes livres, como a Livraria Leitura.

A variedade é também, por excelência, característica das livrarias que se pretendem *megastores*. Elas possuem em média 1.000 metros quadrados e atendem não apenas aos subsetores livres, como CTP (científicos, técnicos e profissionais), Didáticos, Religiosos e Obras gerais, mas também a outros setores, como de games, informática, filmes, música e “volta às aulas”, tendo este último segmento importância notória no faturamento de *megastores* como a Leitura, em Maceió. A gerente da loja destaca que a livraria supre a demanda de um lugar onde seja possível encontrar os materiais solicitados nas principais listas escolares, uma vez que não há negócio semelhante no Parque shopping Maceió, onde está localizada.

A proximidade está relacionada à expansão das lojas pelo Brasil. A Rede Leitura hoje conta com 63 lojas, sendo mais de 90% delas em shoppings centers espalhados pelo país de capitais e interiores, por razões substanciais que serão enfrentadas nos capítulos que seguem. Ainda segundo a gerente comercial da loja em Maceió, dois fatores são fundamentais para a escolha da cidade onde será instalada a loja: “menor número possível de concorrentes e parcerias com grupos empresariais de shopping centers<sup>8</sup>” que estão sendo alargadas com o aumento da importância das megastores para o mercado editorial. Os dois pontos foram decisivos para a chegada da megalivraria na capital alagoana em 2013. O sucesso do modelo e das vendas, segundo a gerente, deve-se não apenas ao primeiro fator, mas também uma grande demanda reprimida pelos serviços e produtos que só uma megalivraria poderia oferecer.

A expansão das *megastores* acompanha a própria expansão dos shoppings centers no Brasil, sobretudo porque todas as livrarias neste modelo inauguradas de 2006 até 2014 estão sediadas em shoppings, que são grandes centros de consumo com oferta variada de produtos e serviços, acentuado cada vez mais sua imagem como centro de lazer e entretenimento, o que vai ao encontro da proposta comercial das *megastores*. Os grandes grupos empresariais e investidores de shoppings centers têm expandido seus empreendimentos não apenas em número de shoppings em capitais e interiores, mas também em número de lojas. Segundo dados Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE), existiam no Brasil 351 shoppings no ano de 2006, saltando para 520 em 2014, um aumento de 46,8%.

---

<sup>8</sup> Informação colhida em entrevista com a representante comercial da loja, em julho de 2015. Transcrição literal.

**Quadro 3- Expansão comercial dos shoppings centers (2006-2014)**

ANO	Nº DE SHOPPINGS	ABL (MILHÕES DE M2)	LOJAS	FATURAMENTO (BILHÕES R\$/ANO)	EMPREGOS	TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES/MÊS)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,2	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,4	804.683	393
2013	495	12,940	86.271	129,2	843.254	415
2014	520	13,846	95.242	142,3	978.963	431

Fonte: Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE, 2014)

As livrarias também são espaços sociais privilegiados para o exame sociológico porque encerram um conjunto de racionalidades empresariais pensadas para aproximá-la dos consumidores/leitores, isto é, suas estratégias comerciais, enquanto empresa, precisam ser de tal modo elaboradas que a um só passo sejam contábil e financeiramente lucrativas e sua imagem, sua representação ao público, simbolicamente valorada, lembrada e consumida como “centro cultural”, como espaço de entretenimento e lazer. Essas prerrogativas são decisivamente características do modelo de *megastore*, que se constitui em um tipo de negócio onde a venda de livros é associada a outros subsetores e com a promoção de vários serviços, como lançamento de livros, atividades lúdicas para o público infantil, reuniões e pequenos eventos. Elas se apresentam como espaços de lazer e entretenimento, com cafés, poltronas confortáveis e atendimento diferenciado.

As *megastores* são empresas culturais que, assim como outros modelos de negócios culturais, precisam criar estratégias com vistas a fortalecer seu caráter discursivo e empírico de equipamento cultural, de centro cultural ou de espaço de lazer e entretenimento, que foram assumindo, paulatinamente, à medida que o modelo ganhava força no mercado editorial. Em

uma época em que o consumo cultural se expande e a estetização dos mercados se torna central no capitalismo cultural contemporâneo, as empresas, sobretudo as culturais, precisam desenvolver mecanismos de valorização de suas imagens como empresas que vão além do “simples” fato de comercializarem produtos. Elas precisam “vender emoções e promover momentos de lazer e entretenimento com vistas a suprir a carência cultural que existe em muitas regiões, ainda como reflexo da concentração dos equipamentos culturais públicos e privados”<sup>9</sup>.

Esses modelos, embora sejam caracterizados por alguns aspectos gerais como a oferta de serviços diversos, a variedade de subsetores com que trabalham, as especificidades no atendimento aos clientes, o espaço de que dispõe e o lugar que ocupam no imaginário popular, também apresentam diferenças significativas entre si. Se considerarmos três grandes redes varejistas que têm catapultado o modelo de *megastores* em suas estratégias de expansão – Livraria Cultura, Saraiva e Leitura- perceberemos que existem diferenças substanciais que vão das estratégias de marketing aos nichos de consumo em que atuam, passando pelo maior ou menor grau, por exemplo, que cada livraria das redes possui, isto é, as livrarias que estão inseridas no modelo *megastore* franquia (como algumas lojas da Rede Nobel, analisadas no próximo capítulo) são diferentes das do modelo *megastore* não franquia. A livraria Leitura de Maceió está inscrita neste último modelo. Ela é o lócus empírico deste trabalho.

Segundo dados da Associação Nacional de Livrarias, na edição mais recente do relatório sobre o mercado editorial brasileiro intitulado *Anuário Nacional de Livrarias* (2012), existiam no país cerca de 3.095 livrarias de diferentes portes, frente as 2.980 em 2009, com expressiva presença das livrarias classificadas como “independentes” (livrarias que possuem apenas uma ou duas lojas, no máximo, não fazendo parte de redes varejistas). O relatório tem uma definição bastante larga de livraria, sendo esta uma empresa caracterizada pelo registro formal de atividade no setor junto aos órgãos competentes e que oferece ao público uma ampla variedade de livros, sob os mais diversos temas, em seu mix de produtos. Independentemente de a empresa vender produtos como papelaria ou equipamentos eletrônicos, um bom acervo de livros já a caracteriza também como livraria (ANL, 2010).

Uma forte tendência registrada nos últimos anos é a expansão das grandes redes e cadeias varejistas, que saltaram de 6%, em 2009, para 15%, em 2012. Entre as que faturaram entre R\$7 milhões e R\$ 10 milhões houve um salto de 3% para 17% em seis anos. Registrou-se uma diminuição das livrarias de médio porte e uma relativa estabilização das pequenas

---

<sup>9</sup> Informação colhida em entrevista realizada com representante da loja em novembro de 2015.

livrarias, as *independentes*, que correspondem ao percentual de 65% de todo o mercado editorial. Elas são caracterizadas pelo pequeno porte (51% delas possui uma média de 100 metros quadrados) e com faturamentos mais modestos, na ordem de até R\$ 350 mil por ano. Em 2011, segundo dados do relatório *Diagnóstico do setor livreiro* (ANL, 2012), 49% das livrarias faturaram até R\$ 600 mil.

Este dinâmico cenário que aponta algumas tendências de crescimento para as grandes livrarias aponta também uma considerável concentração geográfica delas. Segundo dados recém-publicados pelo jornal *O globo*, no ano de 2015, o Brasil já possuía 3.095 livrarias, distribuídas de modo extremamente irregular, uma vez que 55% delas está concentrada na região Sudeste, 19% no Sul, 16% no Nordeste, 6% no Centro-Oeste e 4% no Norte do país. A média da relação habitante/livraria no Brasil é de uma livraria para 64.954 habitantes, extremamente distante da média recomendada pela Unesco, que é de uma livraria para cada 10 mil habitantes.

Segundo dados publicados no relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística “Pesquisa de informações básicas dos Estados e Municípios” (IBGE, 2015), que compilou as principais dimensões culturais, as livrarias registraram, em seu conjunto, uma redução quantitativa em sua distribuição percentual, caindo de 35,5% registrado em 1999, para 27,4%, em 2014. Esses dados indicam algumas das decisivas mudanças que se processaram no mercado editorial na última década, pois sabe-se que, mesmo diante da substancial expansão do varejo de livros no Brasil, o fato de grandes redes varejistas terem fortalecido seus negócios e difundido o modelo de *megastore*, fez com que muitas livrarias de pequeno e médio porte, como já se viu, perdessem espaço no mercado, tal qual ocorreu com a formação dos grandes grupos empresariais das corporações editoriais desde o início dos anos noventa, ensejando toda sorte de reivindicações por pequenas editoras, que chamavam atenção para o risco de comprometimento das dimensões criativas dos autores e, no caso das livrarias, o perigo do comprometimento da “bibliodiversidade”, uma vez que as grandes redes passam a criar as regras do jogo. Esses últimos aspectos exigiram uma análise à parte, e podem ser enfrentadas por outras pesquisas, pois constituem importantes dimensões do mercado editorial brasileiro.

### 3 A EXPANSÃO DAS MEGASTORES E DOS SHOPPING CENTERS

#### 3.1 O Varejo de livros e as compras em consignação

Como se registrou no capítulo precedente, a expansão dos negócios culturais impactou de forma decisiva as relações entre cultura e mercado na última década, nos seus regimes produtivos, modelos de negócios, estratégias e, inclusive, nas terminologias que passaram a compor uma gramática discursiva para muitos agentes, como, por exemplo, a *economia criativa*. Essa terminologia passou a instaurar, por seu turno, uma série de apropriações nativas por parte dos agentes (públicos e privados) que as mobilizavam conforme seus interesses, mas todas elas conectadas pela consideração tácita de que o consumo cultural contemporâneo passava necessariamente pela promoção, também por parte das empresas, de modelos de negócio, serviços e bens culturais capazes de fazer convergir as premissas básicas do lazer e da fruição simbólica de forma inclusiva e amplificada.

Essa expansão, cumpre lembrar, em grande medida, foi fruto de uma racionalidade promovida também pelos agentes estatais de mercado (AEM), como se destacou no capítulo anterior, à medida em que foram instaurando certas condições de possibilidade para o florescimento de diversos negócios nos mercados culturais, a partir de, por uma lado, a criação de importantes e inéditas linhas de financiamento das empresas culturais pelo BNDES (Procult), após 2006, e, por outro lado, pelo fortalecimento de decisivas, e também inéditas, políticas culturais de formação direta de público para os produtos e serviços que essas mesmas empresas ofereciam, como é o caso do vale-cultura, que entrou em vigor em 2013. Trata-se, em resumo, de um cenário cujas dimensões constitutivas e parte dos fatores dinamizadores se encontram no âmbito das mais recentes estratégias de desenvolvimento dos mercados culturais no Brasil, levadas à cabo por agentes públicos, tão decisivos quanto os privados, na tessitura de um capitalismo cultural que se desenha no país.

As interdependências entre agentes públicos e privados são, de fato, marca distintiva do capitalismo brasileiro. Gradativamente, vai se conformando no Brasil uma racionalidade empresarial dos empreendedores culturais marcada pela leitura e compreensão de um cenário onde os fatores destacados no primeiro capítulo -expansão do poder de compra das famílias e o aumento dos gastos com cultura, aumento dos recursos financeiros para as políticas culturais e as políticas de formação de público- ganham pujança e potencializam seus negócios. Os empresários culturais sabem que parte do prestígio de suas marcas, empresas, bens ou serviços ultrapassa os critérios puramente financeiros, pois envolvem um decisivo capital social e



simbólico agregador de valores. Em maior ou menor grau, as empresas culturais se deparam com a necessidade de equacionar e balancear os capitais econômicos, simbólicos e sociais (BORDIEU, 2004), à medida em que tecem uma autoimagem para o mercado.

O “mercado”, figuração ampla no seio do qual tantos outros se desenham e derivam, como é o caso do cultural, aparece neste trabalho como o lugar onde as distribuições e apropriações dos diferentes tipos de capitais se processam, onde os diferentes atores se apropriam dos recursos disponíveis para estabelecerem e concretizarem suas estratégias de vendas, de agregação de valor às suas marcas e de legitimação simbólica de seus negócios, valendo-se de diversos conceitos de cultura e de suas variações, como apropriações nativas, para a tessitura de suas justificativas morais e estéticas, cada vez mais indispensáveis no capitalismo cultural contemporâneo.

O mercado editorial é composto por diferentes agentes e, na complexidade de seus interesses, conformam uma figuração (ELIAS, 2011) específica que conecta cada uma das partes, umas às outras, de modo quase sempre tenso, quase sempre assimétrico em função das distintas posições ocupadas por eles. O varejo de livros é a dimensão mais decisiva para os interesses deste trabalho, uma livraria com modelo de *megastore*, seu objeto. Elas não podem ser compreendidas sem se considerar onde se inscrevem hoje na amplitude do capitalismo cultural e como foram progressivamente se expandindo e conformando um modelo específico de negócio, afirmando suas marcas e construindo estratégias de atuação capazes de incorporar novas tendências que se processam e se tornam relevantes nos segmentos em que atuam.

O varejo de livros no Brasil é o aspecto mais visível e mais dinâmico do mercado editorial. Ele não corresponde ao seu núcleo criativo, por excelência, mas nem por isso deixa de ser o espaço onde parte dos riscos inerentes a todos os segmentos do mercado se revela. Se os riscos de garantia de vendagem de um livro começam na compra dos direitos autorais feitos pelas editoras e mediada pelos agentes literários que buscam importantes adiantamentos para os autores, imputando às editoras riscos bastante altos, haja vista a impossibilidade já comentada de aferição preliminar de vendagem de um livro, eles não deixam de ser sentidos na ponta do varejo, embora em menor grau, pois muitos títulos ficam emperrados nas prateleiras, impedindo, em certa medida, a divulgação (e venda) de tantos outros.

É verdade que as livrarias correm um risco menor que as editoras, pois enquanto estas compram efetivamente os direitos autorais, o que por si só já envolve um complexo processo de monetarização do intangível, uma vez que os bens simbólicos como os manuscritos não são

economicamente mensurados simplesmente pelo seu “custo de produção” - e nem poderia sê-lo em função das especificidades do processo criativo- àquelas compram os livros em consignação, o que lhes dá mais garantias e a minimização de perdas decorrentes da possibilidade de um título não obter o sucesso esperado.

Esses riscos generalizados e característicos do mercado editorial, como em verdade de grande parte das empresas culturais, fazem parte do que Thompson (2012) chama de “rede de crença coletiva”, que nada mais é do que a necessidade dos agentes que fazem parte desse mercado acreditarem que mesmo tendo parte substancial das variáveis decisivas na produção e venda de livros obscura ou alheia à previsões com grau aceitável de precisão, o que é fundamental no que diz respeito à dimensão financeira dos negócios, os investimentos valem a pena, sobretudo quando irrompem títulos que superam todas as expectativas comerciais, tonando-se *best sellers*.

Essas condições fazem com que as livrarias tenham a necessidade de elaborar estratégias de gestão cada vez mais sofisticadas, indo desde os regimes de compra, formação de estoque e relação com editoras, o que pode ser sintetizado pela expansão das compras em consignação, como se verá adiante, ao fortalecimento da marca no mercado, condição fundamental para expansões que se processaram recentemente. Outra saída para algumas livrarias, sobretudo as de pequeno e médio porte, foi a incorporação ao modelo de franquia, potencialmente capaz de minimizar parte considerável dos riscos, sobremaneira porque parte de um modelo previamente organizado, em termos comerciais, administrativos e de marketing, e é assistido por um suporte cuja necessidade de preservação da marca franquadora maximiza as chances de sucesso num mercado cada vez menos tradicionalista e mais competitivo.

As grandes livrarias, por seu turno, à medida em que foram ganhando força e projetando seus modelos de *megastores*, cada uma à sua maneira, tiveram que lidar com desafios operacionais mais amplos, como relações com investidores, com os empresários da indústria do shopping no Brasil e grandes corporações editoriais, o que fez com que cada vez mais o negócio de livros no país se tornasse mais complexo, multifacetado e exigente em relação à maneira como as empresas reagiram a mudanças mais amplas. A partir da segunda metade da década de noventa iniciava-se um desenho mais ou menos indicador do que viriam a ser as relações entre os principais agentes do mercado editorial e de como um conjunto de fatores, notadamente inscritos na expansão do mercado varejista e dos empreendimentos relacionados ao lazer e ao entretenimento, permitem compreender o que elas são e representam hoje.

A relação íntima e indissociável entre as *megastores* e os shoppings centers é o maior indicador da convergência das racionalidades estratégicas e empresariais nos mercados culturais brasileiros nas últimas décadas, como transformação mais ampla e aparentemente irreversível, em função do sucesso que essa aproximação obteve. Por outro lado, dentro das empresas, outras mudanças se processaram no que diz respeito à extensão de sua atuação, considerando o *e-commerce*, a digitalização dos conteúdos, a oferta de alguns serviços complementares às vendas e ao próprio modo como a formação de estoque era feita e a oferta de títulos era ampliada nas livrarias. Nesse sentido mais restrito, ganha destaque uma característica importante das relações entre livrarias – cada vez maiores e com ampliado poder de compra e barganha- e as editoras: as compras em consignação.

As compras em consignação feitas pelas livrarias sofreram um processo de aumento considerável desde os anos noventa, como consequência dos novos rearranjos do setor e da expansão das *megastores*. Por elas possuírem grandes espaços de exposição de livros no piso de loja e grande parte delas não trabalhar com grandes estoques extras, geralmente expondo todos os exemplares que possuem na própria loja, o que reduz os próprios custos de operação da empresa, gradativamente foram substituindo as compras diretas de livros nas editoras e fazendo com que uma transação que era esporádica e isolada – as compras em consignação- se tornasse a tônica central da aquisição de livros para muitas *megastores*.

Segundo Leonardo Fonseca, a função desempenhada pelas compras em consignação também mudou, à medida que o mercado ia promovendo uma mudança substancial nos modelos de gestão das livrarias. Até os anos noventa a consignação era utilizada como uma forma de “mitigar a resistência do livreiro na aquisição de novos títulos para os quais o livreiro ou não tinha recursos financeiros suficientes ou confiança suficiente no potencial comercial do livro” (2013, p. 83), fazendo com que a aquisição mediante compra e formação de estoque fosse a principal forma de relação comercial entre editores e livreiros.

Imaginemos os custos operacionais para formação de estoque, considerando o alto valor de aluguel dos espaços nos shoppings centers onde se instalam as *megastores*, para a manutenção de um estoque regular de mais de 8 milhões e 600 mil títulos, que corresponde à quantidade oferecida pela livraria Cultura, por exemplo. Além disso, os livros dividem espaço com diversos outros produtos de papelaria, filmes, entre outros, característicos do modelo, o que tornaria inviável manter um regime de aquisição que não fosse o promovido pelas compras em consignação, razão pela qual ele se tornou marcante.

Os anos noventa registraram tanto um aumento exponencial da quantidade de títulos publicados quando a disseminação das compras em consignação por parte das livrarias de modo quase irreversível. Esse contexto demarcou o início de uma modernização do mercado editorial, fruto da ampliação da concorrência, já que cada vez mais as editoras buscavam lançar títulos com maior potencial de vendas, dentro dos limites de previsibilidade já considerados, sobremaneira porque o tempo que os livros tinham de exposição e destaque na vitrine era, a partir de então, cada vez menor. A enxurrada de títulos e o aumento da quantidade de editoras foi fator decisivo na popularização das compras em consignação, entre outros fatores, porque alguns títulos de obras clássicas e mesmo CTP eram lançados por editoras diversas, acirrando a concorrência entre elas e modificando as relações comerciais com as livrarias.

Inicialmente, as consignações eram feitas para a divulgação de catálogos e títulos específicos de um determinado segmento, cabendo à editora a responsabilidade pelos custos da exposição dos livros nos pontos de venda, ficando sob responsabilidade do livreiro apenas o acerto dos livros vendidos, geralmente depois de prazos de noventa dias. O que era, em verdade, uma estratégia de marketing das editoras para minimizar a resistência dos livreiros em função da necessidade de inserção de novos lançamentos tornou-se um mecanismo de gestão das livrarias, sobremaneira em função da racionalização dos custos de armazenamento e devolução, que muitas vezes fica por conta das próprias editoras, diante dessas novas circunstâncias.

Se inicialmente as editoras valiam-se da consignação para se fazerem presentes em eventos específicos como a abertura de livrarias, feiras e bienais e por períodos muito bem delimitados, a partir dos anos 2000 o que se viu foi a institucionalização completa desta estratégia de aquisição, não apenas para os lançamentos, mas para todos os livros com os quais as editoras trabalham, uma vez que, progressivamente, muitas livrarias só aceitavam livros em consignação. A parte salutar deste processo, em alguma medida para ambas as partes, é que a diversidade de títulos que as livrarias possuíam era cada vez maior, já que não precisavam desembolsar antecipadamente para isso, e a difusão dos títulos publicados pelas editoras se realizava. “O crescimento das vendas logo se apresentou, sendo associado à maior penetração dos livros e ao expressivo volume quantitativo que era exposto, fazendo com que o faturamento dos dois agentes chegasse a dobrar”. (FONSECA, 2013, p. 85)

As compras em consignação, como destacado acima, representam uma importante estratégia do setor e um indicador de como as relações entre os agentes desse mercado se processam, se atualizam e dinamizam o mercado editorial como um todo. Ela é uma das

dimensões mais pontuais, embora decisivas, que tem perpassado o atual mercado livreiro brasileiro. Consideraremos a partir de agora uma dimensão mais ampla e constitutiva do mercado, que é a relação entre o modelo de livraria *megastore* com a expansão de grandes centros de promoção do consumo e do entretenimento que lhe foi substrato, o que indica ainda um conjunto de racionalidades empresariais que têm visto na expansão generalizada do consumo das famílias um mercado promissor: os *shoppings centers*.

### **3.2 As *megastores* e a indústria de *shoppings*: a potencialização do consumo e da fruição cultural**

As livrarias *megastores* são um modelo de negócio bastante específico que ganhou projeção e força a partir dos anos 1980 e tem no mercado editorial norte-americano sua matriz conceitual por excelência. Como se sabe, trata-se de um modelo que alcançou tamanha projeção que, no âmbito do capitalismo cultural contemporâneo, representa o principal modelo de negócio no varejo de livros pelos expressivos números de seu faturamento e expansão. Sua matriz conceitual e organizacional, originalmente norte-americana, seguiu um caminho diferente de dinamização do mercado editorial, embora guarde profundas semelhanças com os modelos que se desenvolveram no Brasil a partir dos anos noventa e que hoje vivem seu apogeu comercial.

Até os anos 1960 o que se tinha nos EUA, um dos principais mercados editoriais do mundo, era, de um lado, as livrarias *independentes* e, de outro, varejistas que comercializavam diferentes produtos, dentre os quais, livros, constituindo-se como atacadistas e distribuidores em um mercado que ainda não havia sido impactado pela complexificação e expansão que iria experimentar uma década depois. Esse cenário, todavia, foi decisivamente impactado já nos anos setenta, com a chegada maciça dos *shoppings centers*, inicialmente nas regiões metropolitanas e, posteriormente, nas regiões periféricas do país, instaurando a partir de então uma nova diferenciação do mercado editorial, na medida em que as livrarias passavam a se instalar neles e, associando-se à prestação e comercialização de outros serviços e produtos, ganhar a projeção característica de que foi objeto àquela altura.

Esse cenário registrou também um processo inicial de fusões e aquisições que doravante seriam a tônica da formação das grandes redes e corporações editoriais norte-americanas, encabeçadas por empresas como a Barnes & Noble e a Borders, dentre outras de menor relevo, que passaram, de modo predatório, a alimentar uma concorrência onde só as grandes empresas tinham fôlego para seguir adiante. Mas essa não é a questão mais importante neste momento.

Importante destacar que, diferentemente do que ocorreu mais recentemente no mercado editorial brasileiro, o surgimento das *megastores* nos EUA não convergiu com a expansão dos *shoppings centers*, isto é, elas não foram consequência imediata da complexificação do consumo cultural e do desenvolvimento de um capitalismo cultural que tinha nos *shoppings centers* seu espaço privilegiado; ao contrário, as *megastores* lá se afirmavam enquanto modelo específico de varejo de livros na medida em que se instalavam, quase em sua totalidade, *fora* dos *shoppings*.

Se até os anos sessenta havia uma predominância das livrarias *independentes*, em grande medida impactadas na década seguinte pelo fenômeno expansionista das livrarias de pequeno e médio porte nos diversos *shoppings centers* que eram abertos nos EUA, os anos oitenta ofuscaram estas últimas livrarias com a chegada das *megastores*. As duas empresas acima citadas, Barnes & Noble e a Borders, por exemplo, no início dos anos noventa, fecharam diversas livrarias em *shoppings* e ampliaram seu número de *megastores*. Segundo Thompson, a primeira empresa reduziu o número de livrarias em *shoppings* de 1.159 unidades em 1993, para 1.102, e em 1994, aumentou o número de *megastores* de 44 para 85, no mesmo período. A Borders, por seu turno, reduziu de 750 para 698 unidades, enquanto o número de *megastores* registrou crescimento de 200 para 268 unidades (THOMPSON, 2012, p. 38), aumentos percentuais no número de *megastores* de 95% e 35%, respectivamente.

A surpreendente expansão das *megastores* naquele mercado causou mudanças drásticas no setor, já que os números indicavam a queda brutal no faturamento de muitas livrarias independentes e, sobretudo, no fechamento de muitas delas, por pelo menos duas razões principais: primeiro porque não tinham o mesmo poder de compra que as grandes redes e, em função disso, não obtinham as mesmas vantagens nas negociações com as editoras e, segundo, como outro fator tão decisivo quanto: o amadorismo e tradicionalismo nas estratégias comerciais não encontrava mais espaço, uma vez que o prestígio de que dispunham as pequenas livrarias estava sendo colocado em questão pela chegada das grandes redes, com grandes acervos e promotoras de grandes descontos e economias de escala que eram diferenciais competitivos fundamentais.

A expansão do mercado varejista de livros se deu, portanto, baseando-se no conceito de *megastore*, que diferia em certos aspectos fundamentais tanto das lojas de *shoppings centers* quanto das lojas *independentes*. Geralmente localizadas em regiões urbanas de alto nível, as *megastores* de livros foram projetadas como espaços varejistas agradáveis e convidativos, em que os clientes eram estimulados a folhear os livros- eram lojas muito limpas, espaçosas, bem iluminadas, com sofás e cafeterias, além de áreas para relaxamento e leitura; ficavam abertas até cem horas por semana,

os sete dias da semana; davam ênfase ao serviço ao cliente e a exposição de livros bonitos e agradáveis de se ver. (THOMPSON, 2012, p.36)

Operou-se uma distinção decisiva entre as livrarias dos shoppings e as *megastores*, sendo estas últimas o modelo de maior sucesso comercial pela capacidade de reunir um acervo de atrativos que até então não faziam parte dos negócios livreiros, como os destacados acima por Thompson. As *megastores* foram ainda decisivas para a remodelação das relações com as editoras, na medida em que seu grande volume de vendas e de estoque se davam em quantidades substancialmente maiores que o de livrarias de menor porte, além do fato de terem sido direta ou indiretamente responsáveis pelo fechamento de diversas pequenas livrarias que respondiam por 72% dos livros comercializados nos anos sessenta nos EUA, reduzindo para 40% nos anos oitenta, enquanto a presença em vendas no varejo das *megastores* crescia de 23% em 1993, para 50%, no final da mesma década naquele mercado.

O caso das *megastores* no Brasil é um indicador suficientemente representativo da complexificação do consumo cultural e das transformações mais amplas do mercado editorial. Num mundo tradicional das redes varejistas do livro, as livrarias subsistiram, com altos e baixos, por muitas décadas, fazendo parte do mercado editorial como importantes agentes na ponta do varejo. Numa ousada, mas aceitável e até evidente simplificação didática, podemos dizer que as livrarias tradicionais ou independentes (geralmente de pequeno porte, com um ou dois pontos de venda e não pertencentes às redes) se concentravam quase que exclusivamente na venda de seu principal produto: o livro. Os limites da diversificação iam da quantidade de títulos à quantidade de produtos e serviços, geralmente limitados, que ofereciam. Este cenário modificou-se de tal forma que o tradicionalismo, por aqui e alhures, pereceu de modo praticamente irreversível. Os ditames do mercado impactaram a estrutura de diferentes mercados culturais, especialmente o do livro.

As *megastores*, lá na ponta do varejo do livro, cada vez mais decisivas como principal canal de vendas na atualidade (DATAFOLHA, 2014; PRÓ-LIVRO, 2012) e em rápida expansão em números (de exemplares vendidos e de faturamento), não vendem apenas livros, mas emoções e experiências, vendendo a proposta de um lugar agradável, confortável, convidativo e capaz de potencializar a socialização dos indivíduos. Sua estrutura física é pensada exatamente com esta finalidade: a presença de confortáveis poltronas, cafés, atendimento personalizado e formação técnica dos vendedores, agenda de eventos realizados

na loja, solenidades e tantas outras atividades, conformando seu caráter inquestionável e reiteradamente discursivo de equipamento cultural.

É claro que o fato da empresa se ver e ser vista como equipamento cultural não diminui seu interesse central: vender seus produtos. O que cabe destacar é exatamente o que ultrapassa isso, a complexidade da empresa cultural e a maneira como essas experiências que promove agregam valor e potencializam suas vendas. Espaços atrativos como os das *megastores* justificam o alto percentual de compras feitas por impulso, que podem chegar a 29% do total de compra de livros, como se destaca no revelador trabalho de Thompson sobre o mercado de literatura comercial de língua inglesa (2012, p. 281).

As empresas culturais lidam com a complexa relação entre os diferentes tipos de capitais mais do que qualquer outro setor. É verdade que, contemporaneamente, muitas empresas “não-culturais” também vêm desenvolvendo estratégias para melhorar suas imagens e a associação de suas marcas, com vistas agregarem capital simbólico e afinidade com prerrogativas que estão na ordem do dia, como preocupações ecológicas e culturais, estando essas últimas em evidência pelo crescente número de ações apoiadas e fomentadas pelas indústrias e empresas não-culturais, públicas e privadas, por meio, sobretudo, da promoção de eventos, editais e patrocínios, mas isso nem de longe se assemelha à maneira como as empresas que atuam diretamente nos mercados culturais criam, dinamizam e alimentam uma autoimagem de empresa cultural, promotora de valores, práticas e hábitos culturalmente relevantes, na sua compreensão.

Embora isso seja visível, inconteste é a demanda que as empresas culturais, por sua própria natureza, têm de capital social e cultural. O prestígio que essas empresas possuem é resultado de um manejo dos capitais econômicos, culturais, sociais e o capital humano de que dispõem. Uma empresa convencional (de modo sensivelmente menor, é verdade) de um setor tradicional da economia pode, sem receio, focar nos resultados financeiros de suas operações, levando a cabo meios puramente técnicos, instrumentais e racionalizados, concentrando-se nos resultados quantitativos. As empresas culturais não subsistem a esse tipo de procedimento, se levado ao pé da letra. Nelas, a imagem social que constroem condiciona, como em nenhuma outra, seus ganhos econômicos.

O caso das editoras é emblemático. O produto por excelência dos autores são os originais, sobre os quais incidirão os valores referentes aos direitos autorais posteriormente explorados pela editora, quando concluída sua conversão em livro (físico ou digital). Cumpre



destacar que em um mercado cada vez mais competitivo e marcado pelo aumento do número de títulos publicados anualmente, o espaço privilegiado das prateleiras é cada vez mais difícil e isso faz com que alguns autores já consagrados escolham uma editora em detrimento de outras, por julgar que a posição que ela ocupa lhe será favorável, não apenas em termos de vendas, mas também, de capital social. A luta pela visibilidade na livraria, principal canal de venda, é cada vez mais levada em consideração pelos diversos agentes que compõem a indústria do livro, fazendo com que elas, sobremaneira na condição de *megastores*, tornem-se agentes cada vez mais decisivos. Como já dito, as variáveis que incidem sobre as racionalidades diversas nesse mercado são bastante complexas e escorregadias.

No caso das livrarias, nas *megastores*, isso é ainda mais evidente, sobretudo porque elas se tornaram espaços culturais e de entretenimento, pela convergência já ressaltada de produtos e serviços que oferecem. A relação que estabelecem com os clientes denota, intencionalmente, a ideia de que a venda constitui apenas uma das dimensões da mediação entre os clientes e a loja. Nesse tipo de empresa, opera uma complexa trama discursiva e simbólica de uma espécie de ato *interessado-desinteressado* (BOURDIEU, 2011), em termos de vendas, pois, embora se saiba que, no sentido estrito, é uma empresa como todas as outras interessadas em vender seus produtos, parece ser preciso “compensar” tal necessidade com uma perspectiva “missionária” de estandarte cultural, fomentando e promovendo o lazer, o entretenimento e diversas práticas culturais.<sup>10</sup>

As estratégias de sedução e de excitação do imaginário ganham centralidade e ressonância na venda de seus produtos. As *megastores* são resultado de uma intencional estratégia mercadológica onde convergem, de modo complementar, dispositivos arquitetônicos, estéticos e ambiências convidativas e agradáveis, equacionadas de modo a, de forma sutil, atrair os consumidores pelo valor simbólico dos livros e também pelo valor simbólico da experiência do lugar. Lá ele será recebido de forma suave e terá a sua disposição uma dinâmica de vendas não-agressiva<sup>11</sup>, isto é, o assédio de que ele se torna objeto é, na pior das hipóteses, sutil ou imperceptível. Diferentemente de empresas de outra natureza, onde a pressão pela compra é

---

<sup>10</sup> Segundo a representante da Livraria Leitura em Maceió, em entrevista concedida em 20/07/2015, um dos objetivos da livraria é suprir parte das deficiências na promoção de atividades literárias e culturais da capital.

<sup>11</sup> Ainda segundo a representante, os vendedores são treinados com vistas a abordagens mais sutis dos clientes, característica presente em empresas como livrarias e em lojas localizadas em shoppings, diferentemente do comércio convencional.

notadamente maior, nas *megastores*, por exemplo, a tônica é deixar os clientes à vontade, isso faz parte do negócio.

Em síntese, a empresa cultural, no caso da *megastore*, está ancorada em um modelo específico de negócios, irradiando em diferentes direções as implicações de suas estratégias comerciais em função de sua própria natureza. Explícita é sua compreensão de que lida com produtos cuja fidelização das vendas é condição necessária para sua própria existência enquanto empresa, em cenários sempre competitivos e dependentes de variáveis complexas como são os mercados culturais. Enquanto empresa, precisa ser competitiva, racionalizada e dinâmica; enquanto equipamento cultural, precisa ser vista, acima de tudo, enquanto tal, pois deste modo pode potencializar seu capital simbólico agregado, sendo este, fundamental para seu sucesso puramente (abstraindo esta dimensão das demais) comercial.

As *megastores* no Brasil, como se sabe, tiveram sua inserção definitiva do varejo de livros nos anos noventa e se fixaram definitivamente no decurso dos últimos dez anos, acompanhando um movimento bem mais amplo de complexificação do capitalismo cultural onde diversos espaços de lazer, entretenimento e consumo foram potencializados e em grande medida, convergentes, no que concerne à oferta ampliada de bens e serviços simbólicos. Se no mercado norte-americano as *megastores* se afirmaram comercialmente na medida em que se diferenciavam das livrarias dos shoppings, aqui o movimento foi o inverso: elas se valeram exatamente da expansão registrada pelos empreendimentos de shoppings centers, denotando também, por sua vez, como uma racionalidade empresarial voltada ao mercado varejista se tornava decisiva para o desenvolvimento das empresas culturais no Brasil. Não é preciso muito esforço para se perceber como, contemporaneamente, livrarias e cinemas, por exemplo, têm se concentrado, com tendência crescente, nos shoppings centers.

O atual panorama das relações entre cultura e mercado faz convergir os principais eixos constitutivos do que Lipovetsky (2015) qualifica como capitalismo criativo ou modo de produção estético: a generalização da ordem do estilo e da sedução, a generalização da dimensão empresarial das indústrias criativas, as grandes corporações atuantes nos segmentos culturais e do entretenimento em geral, como os shoppings centers e seu crescimento generalizado, grandes faturamentos e astronômicos volumes de capitais e a capacidade de desestabilizar algumas hierarquias artísticas e culturais, onde as dimensões financeiras e artísticas se interpenetram, com claro direcionamento e inclinação mercadológica. Ainda nessa seara, e de modo muito mais planejado e decisivo que acidental, destaca-se a presença dos

agentes estatais de mercado, partícipes cada vez mais relevantes na dinamização dos mercados culturais brasileiros.

Esse cenário projeta aquilo que Zigmunt Bauman (2008) chamou de sociedade dos consumidores, que promove reiteradamente uma lógica de provocação ao consumo como forma de estabelecimento de identidades e de legitimidade social para os indivíduos, e, à medida que vai se estabelecendo como um processo social mais amplo, passa a modelar o caráter de diversas instituições sociais e a instaurar um regime de produção de bens e serviços nas mais variadas ordens estéticas e simbólicas, o que explica em grande medida o porquê de se ter registrado, nas últimas décadas, uma expansão daquelas empresas e setores cujos conteúdos com os quais trabalham dialogam, em maior ou menor grau, com demandas culturais, simbólicas, fruição estética, lazer e entretenimento. Essas empresas se caracterizam, por seu turno, não apenas por comercializarem produtos diferenciados, mas por fazer com que eles sejam mediadores de experiências simbólicas, prerrogativa que parece encontrar ressonância empírica direta do modelo de *megastore* das livrarias, que gradativamente foi construindo uma imagem de equipamento cultural, ao mesmo tempo em que apontam para a oferta de variados serviços relacionados ao lazer e ao entretenimento que pode ser indicada pelo aumento de espaços voltados ao consumo do grande público como os *shoppings centers*.

Ainda nas trilhas de Bauman, no âmbito de suas construções típico-ideais, as sociedades contemporâneas são sociedades de “consumidores” em contraste com as sociedades modernas, que eram de “produtores”. Isto tem implicações de diversas ordens e encontra sua radicalização quando se observa a emergência dos milhares de negócios e empresas que têm dinamizado o capitalismo cultural contemporâneo. A *sociedade de produtores* pode ser sintetizada como uma forma de arranjo social onde a produção de bens para o mercado era vista como o coração do sistema; a de consumidores é marcada pela necessidade de construção de identidades tão fluidas quando o próprio ato de consumir, em espaços cada vez mais pensados e planejados para tal fim, além da promoção de experiências que tornem possível a permanente necessidade de revivê-las e de experimentar tantas outras.

As *megastores* foram, diante de suas características tão específicas quanto recentes no Brasil, se constituindo, gradativamente, como importantes centros de cultura, equipamentos culturais em função da promoção de eventos que ultrapassam os efeitos financeiros imediatos e sustentando de um discurso que, como já se destacou, apela grandiosamente para a importância simbólica de sua *função sociocultural*, na medida em que lidam com conteúdos

que, embora recebam a forma de livro com um valor monetário, são, em essência, intangíveis. Elas se valeram também do processo de expansão dos shoppings que, ao reunirem vários serviços diferentes, contribuíram para que as pessoas passassem mais tempo nesses grandes centros de consumo e entretenimento.

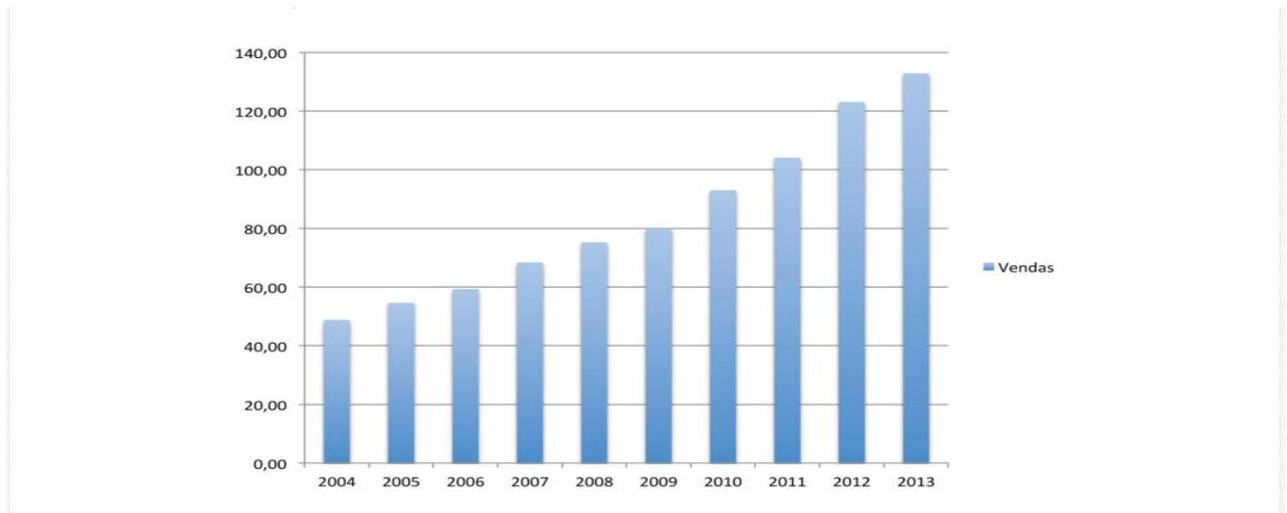
A evolução gradual do número de shoppings no Brasil também é um fenômeno que pode ser tomado como indicador das mudanças nos padrões de consumo que são substrato deste trabalho, sobretudo por serem o espaço privilegiado onde as *megastores* operam. Apesar de o primeiro shopping no Brasil ter sido inaugurado no ano de 1966, a emergência de uma indústria de shoppings com empresas especializadas neste tipo de empreendimento é algo bem mais recente. Segundo Fernando Garrefa (2008), de 1966 até meados dos anos oitenta, o setor foi marcado pela iniciativa de pioneiros no setor imobiliário não especializados em shoppings centers, excetuando-se os projetos de grupos empresariais como a Multiplan e o Iguatemi. A principal fonte de investimento nos negócios era o capital familiar, dada a ausência de linhas específicas de financiamento para grandes empreendimentos e pelas limitações gerais de consumo que caracterizavam o período, indicada, sobretudo, pela alta inflação.

Mais adiante, no ano de 2006, registra-se uma mudança muito importante no desenvolvimento da indústria brasileira de shoppings, que é a entrada maciça de capital estrangeiro, como estratégia econômica contra cíclica de investidores norte-americanos, que passavam a investir acentuadamente em alguns países asiáticos e no Brasil, sobretudo em decorrência da expansão geral destas economias emergentes nos últimos anos, diferentemente do que ocorria no mercado imobiliário (de shoppings) norte-americano. Outro fator também adquire relevância: os shoppings passavam então a serem vistos como produtos de consumo, diferentemente da visão que lhe atribuía o caráter de produto imobiliário.

O crescimento da indústria de shoppings centers entre 2006 e 2014 é patente, o que demonstra a força dos grandes grupos empresariais que tem encabeçado a expansão do segmento. O crescimento das redes varejistas, inclusive a de livros, nos shoppings centers é resultado de uma complexificação da indústria imobiliária de shoppings e tem nas modificações das fontes de capitais e investimentos registrada nos últimos anos nesse tipo de empreendimento uma de suas causas imediatas de expansão. Como existe uma gama de investidores como pouca participação no mercado como um todo, torna-se fundamental a captação de recursos de diversas fontes, como fundos de investimento, empresas de capital aberto e fechado, fundos de pensão e desembolsos de empresários locais, modificando a estrutura de propriedade, sobretudo

porque os investimentos são sempre altos e dependem de avaliações prévias mais rigorosas, notadamente circunscritas ao potencial de consumo das cidades onde se instalam, não mais restritas aos grandes centros urbanos. O resultado dos crescentes investimentos no setor se reflete no aumento do faturamento registrado nos últimos anos, como se pode perceber na tabela abaixo.

**Quadro 4- Evolução das vendas anuais em R\$ bilhões. (2004-2013)**



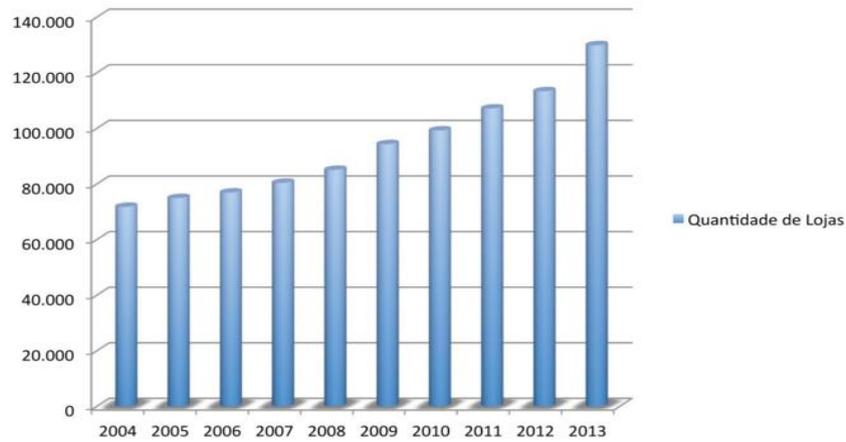
Fonte: ALSHOP (Associação Brasileira de Lojistas de Shoppings)

As empresas BRMall e Aliansce foram as que mais cresceram nos últimos anos, tendo esta última a maior cobertura territorial em função dos investimentos vultosos. Essas empresas tiveram suas ABL (Área Bruta Locável) acrescidas principalmente pela abertura de novos shoppings nas cinco regiões geográficas brasileiras e há dois anos uma delas aportou na capital alagoana, com o Parque Shopping Maceió, resultado da parceria de dois grandes grupos empresariais do setor: O Grupo Aliansce e o Multiplan. O shopping possui uma Área Bruta Locável (ABL) de cerca de 38 mil metros quadrados, com 2.000 vagas de estacionamento e 1.000 vagas na praça de alimentação. Ele só perde em ABL para o Maceió Shopping, que possui 41.000 metros quadrados, recebendo um público mensal de mais de um milhão de pessoas. São empreendimentos que indiscutivelmente instauram e se apresentam, no âmbito de sua natureza varejista, como os principais espaços de consumo das cidades na atualidade.

Os shoppings passam também a atuar como vetores das novas dinâmicas de consumo, padrões comportamentais e formação de públicos e gostos. Considerando que eles são empreendimentos que possuem um público-alvo, camadas sociais específicas que podem ser

percebidos por sua localização, por exemplo, operam como espaços de distinção social e, na medida em reúnem vários serviços e produtos, reforçam certas classificações e demarcações simbólicas pela via do consumo. Dos aspectos arquitetônicos aos comerciais, há um abismo profundo entre os diferentes shoppings existentes em Maceió, que reproduzem também prerrogativas mais amplas dependendo dos grupos empresariais que os administra, o que incide também na abertura ou não de certas lojas em seus espaços. O Parque Shopping, por exemplo, se consideradas as características gerais de sua administradora, a Aliansce, tem o as classes A (com renda acima de R\$ 9.050) e B (com renda mensal de R\$ 6.941 a R\$ 9.050) como principal público. A rede de salas de cinema presente no shopping, a Cinesystem, é a única do país com a oferta de autosserviço, onde os clientes compram os ingressos e alimentação diretamente em monitores *touch screen*. Importante destacar que é no mesmo shopping que se encontra a única *megastore* que existe, até então, na cidade.

A Aliansce é uma das maiores empresas administradoras de shoppings em operação no Brasil e tem apresentado grande crescimento nos últimos anos, tendo inclusive superado o grupo Iguatemi, pioneiro na indústria de shoppings centers no país. Está entre as principais administradoras no que concerne ao número de shoppings que administra e também na ABL total, apresentando portfólio de 675.656 mil metros quadrados ABL, sendo 441.785 mil metros quadrados de ABL próprio. Ou seja, é administradora direta de cerca de 66% dos empreendimentos nos quais tem participação. Nos últimos nove anos foi responsável pela inauguração de sete shoppings centers em diversas cidades brasileiras e uma das responsáveis pelo aumento expressivo da quantidade de lojas nos shoppings centers, como resultado da ampliação massiva de sua ABL.

**Quadro 5- Aumento da quantidade de lojas nos shoppings centers (2004-2013)**

Fonte: ALSHOP (Associação brasileira de lojistas de shopping)

Na cidade de Maceió, a instalação do Parque Shopping Maceió representou uma ampla mudança urbana e imobiliária, já que ele foi instalado em uma região até então pouco residencial, em termos relativos, no bairro de Cruz das Almas, parte baixa da cidade. O empreendimento rapidamente causou uma profunda mudança no mercado imobiliário e na modernização da infraestrutura da região, percebida através de significativas alterações na malha viária do seu entorno, com construções de vias, mudanças no fluxo do trânsito, pavimentação de ruas, dentre outras mudanças indiretas como a emergência de uma série de pequenos e médios negócios, formais e informais, nos bairros circunvizinhos, dinamizando o comércio da região. A valorização imobiliária da região, como não poderia deixar de ser, teve um salto jamais imaginado, como consequência direta da instalação do shopping.

**Figura 2- Parque Shopping Maceió**

Fonte: [www.multipplan.com.br](http://www.multipplan.com.br)

Os empreendimentos desse porte têm um impacto profundo na maneira como a oferta de serviços e produtos se apresenta em seu entorno, além de promover uma lógica de consumo inovadora, centrada na capacidade característica de concentrar muitos serviços em um só lugar. Cada vez mais os shoppings buscam se apresentar como espaços de lazer, não raro promovendo alguns eventos temporários de cunho cultural para variados públicos, como exposições de arte, eventos em datas comemorativas, música ao vivo, feiras de livros, pequenos parques de diversões, entre outros. A presença de outros serviços integrados, como universidades e complexos educacionais, hotéis, entre outros, fez com que os shoppings passassem a ser vistos como um destino mais amplo e mais democrático, no que diz respeito a possibilidade de encontrar em um só lugar milhares de produtos e serviços.

Segundo Luiz Alberto Marinho (2014), diretor de uma das maiores empresas de consultoria de shoppings, a GS&BW, entre 2007 e 2012 houve um aumento de quase 50% do número de shoppings, e, no que se refere a ABL, o aumento total no mesmo período superou os 50%, indicando que a expansão não está resumida no número de shoppings inaugurados, mas sobretudo no porte característico que eles têm apresentando. A demanda por grandes áreas para a construção dos empreendimentos tem atuado como uma das causas decisivas para a interiorização de muitos deles, uma vez que com o crescimento urbano se tornam mais escassos e caros, diferentemente do quadro de valorização imobiliária ainda existente nas regiões mais interioranas. Essa interiorização, evidentemente, também é reflexo do aumento geral da renda dos trabalhadores e do aumento despendido em consumo, pelas famílias, como reflexo geral do quadro de modernização e industrialização mesmo de regiões afastadas dos grandes centros urbanos. Arapiraca, por exemplo, a segunda maior cidade em termos populacionais e relevância econômica do Estado de Alagoas, teve seu primeiro shopping inaugurado no ano de 2013.

Esse fenômeno da interiorização é ainda mais impactante nos hábitos de consumo das famílias e na ampliação dos espaços de lazer. Segundo a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers), com as inaugurações do ano de 2014, concretizou-se a desproporção significativa entre os shoppings instalados nas capitais (48% do total) e os shoppings instalados fora das capitais, (52% do total). No Nordeste brasileiro isso representou uma dinamização bastante considerável dos mercados culturais e dos diferentes segmentos de serviços, fazendo com que aquele conjunto de atividades econômicas e culturais conceituadas como economia da cultura se fortalecesse, diante de um cenário promissor de ampliação do consumo, consequência direta e óbvia da ampliação da produção e da oferta.



Um dos maiores desafios de crescimento comercial do setor é a sua capacidade de aprimorar o atendimento, sobretudo porque tradicionalmente o setor de varejo no Brasil está mais preocupado em fechar vendas do que em promover experiências mais agradáveis aos consumidores, segundo a empresa de consultoria de shoppings GS&BW. Isso tem registrado uma positiva mudança gradual, principalmente em função da entrada cada vez mais decisiva de empresas culturais nos shoppings e de sua prestação de serviços sempre diferenciada, pois como se sabe, elas dependem e se diferenciam das demais exatamente pelas experiências que oferecem aos seus clientes. Todavia, segundo Luiz Marinho, essa deve ser a tônica do mercado varejista de shoppings: oferecer serviços mais generalizados com vistas a se tornar uma referência em lazer que deve estar muito além da imagem pragmática e funcional dos shoppings reduzida à mero “lugar de compras”. Os consumidores são outros; seu poder de compra foi potencializado, suas referências de lazer e entretenimento, amplificadas, e suas exigências cada vez mais se impõem como um fator que deve ser levado em consideração.

### **3.3 A rede de livrarias Nobel e a expansão do seu modelo de franquia**

Uma das mais importantes e decisivas estratégias de uma rede livreira, com profundas raízes no processo de expansão do mercado editorial e das novas dinâmicas ensejadas e atualizadas pelos mercados culturais é a da Rede Nobel de livrarias. Embora o modelo de *megastore* corresponda a apenas uma pequena parte de suas unidades empresariais, a rede atua de modo expansivo, valendo-se de algumas das estratégias de gestão e marketing presentes nas grandes redes livreiras com modelos de *megastores* que, por sua vez já são termômetro assaz legítimo da atual configuração do setor varejista de livros no Brasil.

A rede Nobel surgiu no ano de 1943 com sua primeira livraria em São Paulo, mas foi a partir dos anos noventa, na crista da onda da expansão das empresas culturais no Brasil, que de fato institucionalizou seu modelo de negócio e suas estratégias de expansão, a partir de uma nova interpretação do potencial do mercado que se lhe apresentava e dos novos ditames do consumo cultural no Brasil, mediante o gradativo aumento do consumo das famílias que alcança seu ápice na primeira década do século XXI.

Um dos aspectos mais importantes para a consideração das estratégias empresariais da Nobel é sua dupla atuação já a partir do final dos anos noventa: de um lado, o incisivo enfretamento da concorrência com os modelos de *megastores* que ganhavam força e irreversibilidade, como a Saraiva e a Cultura, principalmente àquela altura, portanto, buscando atuação de modo competitivo no mercado doméstico e, por outro lado, num aspecto que lhe

conferiu pioneirismo: a atuação no mercado externo, internacionalizando seu modelo de negócio, sua marca. Isso acontecia de modo relativamente seguro e estável porque a empresa tinha o modelo de franquia como elemento central no mercado editorial.

As franquias brasileiras, nos diversos segmentos do varejo, e em especial no editorial, registraram ampliação e consolidação nos últimos dez anos, indicando o potencial para a sua internacionalização, que não tardou a se processar como forma de expansão dos negócios. É claro que as empresas culturais possuem especificidades que precisam ser consideradas à parte, uma vez que sua expansão está condicionada a certos aspectos dos produtos e serviços com os quais atuam no mercado. No caso de uma franquia de livraria, como foi o caso da Nobel, percebe-se que a atuação em países que tem como oficial a língua portuguesa, inicialmente, e depois a língua espanhola, facilitou a penetração de livros produzidos no Brasil e também os processos de tradução e relação com as editoras e empresários franqueados dos países sede, que foram, respectivamente: Portugal, Espanha, México e Colômbia.

Esse crescimento do número de franquias e sua consequente internacionalização não era casual. O Brasil ocupava o quarto lugar no ranking de países em relação ao total de redes franqueadoras, atrás apenas da Coreia do Sul, Estados Unidos e China. Entre 2006 e 2010, a quantidade de redes de franquias praticamente dobrou, experimentando o período de maior crescimento e capilaridade deste modelo, saltando de 35 redes para 69 redes. Mas existem ainda outros aspectos relevantes que indicam e justificam a posição em que a rede Nobel se encontra hoje no mercado, em função de suas tantas outras estratégias centrais, bem como das complementares.

A rede Nobel via no modelo de franquia a possibilidade de preencher lacunas históricas no setor varejista de livros no país, sobretudo diante dos dados que apontavam para o fato de que no início dos anos 2000 não havia livrarias em cerca de 89% dos municípios brasileiros (SILVA, 2012), indicando a forte concentração geográfica do setor principalmente nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. De modo geral, o número de livrarias neste período também era bem mais tímido, com apenas cerca de 1.500 lojas. Diante deste cenário, o sistema de franquias poderia representar a racionalização do modelo empresarial expansivo que se pretendia, e para o qual as condições de possibilidade já se mostravam maduras.

Um dos aspectos mais decisivos para a consolidação e expansão do sistema de franquias da Nobel – e para outras redes que além de serem *megastores* também eram franquias- foram as expressivas economias de escala que a rede fazia, permitindo uma penetração com menores

custos nos municípios mais distantes dos grandes centros onde se concentravam as grandes livrarias. As franquias também apresentam diretrizes de gestão, marketing e administração relativamente padronizadas, facilitando as administrações locais dos franqueados. O caráter expansivo do negócio é de fato marcante. Em seu sítio oficial na internet, logo na página inicial, encontra-se um convite bastante sugestivo: “Seja dono do seu próprio negócio, seja um franqueado da Nobel”. O sucesso do modelo é atestado pela conquista do prêmio “melhores franquias brasileiras”, na categoria “lazer” por seis anos seguidos pela revista Pequenas empresas, grandes negócios (MELLO, 2012). Importante destacar aqui que essa rede livreira não apenas amplia seus negócios mediante o aumento quantitativo de pontos de vendas, mas também amplia e alimenta uma racionalidade econômica importante neste segmento dos mercados culturais, já que vende um modelo muito específico de negócios para o qual uma série de dinâmicas comerciais pode ser avaliada previamente, minimizando alguns riscos comerciais característicos do setor, sobretudo a falta de competitividade e problemas de gestão ainda nos primeiros anos dos negócios, que são responsáveis pelo fechamento de milhares de empresas.

Isso significa que a empresa concorre para a ampliação de uma racionalidade empresarial no mercado editorial a partir da promoção de um modelo, a franquia, como vistas a tornar-se mais competitiva diante das grandes redes livreiras que atuam quase exclusivamente no modelo de *megastore* e que não são necessariamente franquias. Por reunir certas vantagens, inclusive o porte menor, as franquias conseguem muitas vezes sair na frente e abrir lojas onde a chegada de grandes redes torna-se mais demorada ou pouco viável. A chegada da Nobel em Maceió, em 2011, por exemplo, precedeu a chegada da maior livraria da cidade, a Livraria Leitura, que ocorreu no final de 2013.

As franquias transferem um *know-how* administrativo, os direitos da marca e o formato operacional para os franqueados, que também são beneficiados pelo treinamento comercial na rede. Isso se aprofunda ainda mais com as franquias internacionais, para as quais, antes da efetiva abertura, há a promoção de um rigoroso treinamento e estágio dos empresários aqui no Brasil, nas principais lojas da rede. As negociações duram em média dois anos até a efetiva abertura da loja, medida cautelar que objetiva minimizar os riscos de fracasso prejudiciais à marca. A capacitação promovida pela franquia aos associados vai ainda além desses cuidados administrativos preliminares, já que nos três primeiros meses após a abertura da loja uma equipe de consultoria faz acompanhamento intensivo da gestão, estabelecendo canais de relacionamento e atualizando o portal de notícias que é criado exclusivamente para cada

negócio. As peças e campanhas digitais elaboradas pelo Departamento de Marketing da rede também são disponibilizadas aos franqueados, sendo mantidas por um fundo de propaganda responsável pela atualização das diretrizes de publicidade das empresas, apresentadas e discutidas no encontro anual de franqueados que também é promovido com vistas à apresentação de resultados e trocas de experiências dos empresários.

A Nobel associa o modelo de franquia à presença do dono franqueador como forma de fidelização dos clientes. Para a rede, o aumento da produtividade dos funcionários, da fidelização dos clientes, da própria administração do negócio e conseqüentemente do aumento das vendas tem relação direta com a presença do dono na loja e com a crença de que os clientes tenderiam a adotar uma livraria, criando o hábito de visitá-la e concebê-la como equipamento cultural. Até ao ano de 1992 existiam apenas sete lojas da Nobel e elas estavam concentradas em São Paulo. Neste mesmo ano, a empresa adotou o sistema de franquias e em 2006 já contava com 150 lojas espalhadas pelo país e hoje já registra cerca de 200 lojas espalhadas por 105 municípios brasileiros e com unidades em Portugal, Espanha, Angola, México e Colômbia.

Considerando o próprio modelo de franquia da Nobel um produto à venda no mercado, o sítio da empresa apresenta os valores de investimentos iniciais necessários à compra da franquia, que partem de R\$ 109.000,00 (para abertura de um quiosque Nobel Kids) e chegam até R\$ 359.000,00 (lojas com cerca de 250 metros quadrados). O sítio revela também a amplitude e convergência das estratégias empresariais que conformam os mercados culturais contemporâneos: na sugestão de “oportunidades de negócio”, os shoppings centers são predominantemente indicados como os lugares mais propícios. No caso de Maceió, a indicação foi para o shopping Pátio Maceió, inaugurado em 2009, localizado na parte alta da cidade, no bairro de Benedito Bentes, onde não há *megastore*.

Mais uma vez, a década de noventa se revela, quando se observa o caso da Nobel, por exemplo, um período onde os principais modelos de negócios que caracterizam as redes varejistas de livros contemporâneos se instauraram, tendo os *shoppings centers* como espaço privilegiado, sobretudo diante do crescimento destes empreendimentos em Alagoas. As profundas transformações mercadológicas da década imediatamente posterior se encarregaram de institucionalizá-los e de mostrar o crescimento vertiginoso do capitalismo cultural brasileiro. A expansão do modelo de franquia da rede Nobel é um indicador de como as empresas culturais vêm criando estratégias e se adaptando às novas prerrogativas dos mercados culturais que tiveram na ampliação do consumo registrado nos últimos dez anos elemento decisivo.

Assim como as *megastores*, a Nobel sustenta a justificativa empresarial que se vale de uma categoria nativa de cultura para legitimar seu lugar no mercado editorial brasileiro, já que se apresenta como muito mais que uma simples livraria, como um “centro de entretenimento e cultura e com lojas que foram projetadas para serem locais que proporcionem aos clientes o prazer da leitura associada aos princípios culturais disseminados pelas lojas da rede”<sup>12</sup>. A rede é mais um exemplo de como as justificações culturais, o apelo simbólico e a criação de marcas sólidas têm dinamizado os mercados e, no caso do editorial, mostrando diferentes estratégias de atuação, vendendo livros e a si mesmo, como modelo de franquia, como no caso bem-sucedido da Nobel.

### **3.4 Cultura, Saraiva e Leitura: A expansão do modelo das *megastores* e sua chegada em Maceió**

Uma das empresas mais bem-sucedidas no varejo de livros no Brasil é a Livraria Cultura. Ela pode ser considerada uma das livrarias cujas diferentes dimensões das *megastores* se apresentam de modo já bastante consolidado, fazendo com sua marca seja referência no mercado livreiro e seu reconhecimento como equipamento cultural seja um dos mais legitimados. Ela foi pioneira na oferta de eventos como cafés com debates e também serviços como vendas pela internet, e, no ano de 2008, a responsável por um feito que atesta o quando esse modelo de negócio ganhou projeção, tornando-se o principal canal de vendas no varejo de livros no país ao inaugurar a maior *megastore* do Brasil, com cerca de 4.300 metros quadrados, com sede em outro equipamento cultural bastante tradicional na cidade de São Paulo: o Conjunto Nacional.

São duas as dimensões que indicam transformações socioeconômicas mais amplas que explicam não apenas a emergência desses modelos, mas que podem também nos dar pistas, ainda que muito incipientes, de como os padrões de consumo têm se remodelado, a aproximação de grandes espaços de consumo e as empresas culturais e o já considerado papel decisivo dos agentes estatais de mercado, como é o caso do BNDES, agente fundamental na concessão de crédito e desembolso para expansão de megalivrarias como a Cultura e a Saraiva, acentuadamente entre os anos de 2011 a 2014. As *megastores*, lojas físicas, se consolidaram efetivamente na medida em que eram capazes de se apresentar como espaços de lazer que ultrapassava os aspectos puramente econômicos do negócio, promovendo um conjunto de experiências simbólicas, artísticas e entretenimento, radicalizando a premissa que emergiu a

---

<sup>12</sup> Informação apresentado em seu portfólio, colhida no próprio site da empresa ([www.franquianobel.com.br](http://www.franquianobel.com.br))

partir dos anos 1970, do usufruto do tempo livre para o desfrute e o deleite (DUMAZEDIER, 1999), o que contribuiu em grande medida para que, gradativamente, muitas empresas adquirissem e assumissem o caráter de equipamento cultural.

Segundo o diretor executivo da Livraria Cultura, Sérgio Herz, um dos elementos mais decisivos na expansão dos negócios da rede é a capacidade que a empresa tem de perceber nuances do mercado e ser eficaz no tempo de resposta e adaptação aos novos cenários, sobretudo porque o mercado editorial tem experimentado transformações muito amplas nos últimos anos, o que tem feito com que as empresas que atuam no setor tenham que criar atrativos diferenciados para os clientes e isso, embora por um lado tenha evidenciado ainda mais o lugar e a relevância comercial e cultural que as *megastores* ocupam neste mercado, por outro tem sido abalado, em maior ou menor grau, por uma concorrência que se acentua e modifica parte dos próprios hábitos de consumo, que é o *e-commerce*.

Importante destacar que essas duas dimensões do mercado – lojas físicas em modelos de *megastores* e lojas virtuais- não compartilham nada além dos aspectos comerciais, pois enquanto modelos de negócios, são radicalmente diferentes, de tal modo que, mesmo considerando o crescimento das vendas on-line, ainda se tem um cenário relativamente amorfo quanto às estratégias de atuação mais incisivas por parte das empresas que atuam no segmento. Há redes varejistas de *megastores* que não trabalham com vendas online; há outras que atuam no *e-commerce* como apenas mais um canal complementar de vendas, outras têm investido maciçamente nesse segmento expandindo sua quantidade de títulos e plataformas de leituras digitais. Tudo isso nos dá um panorama que ainda não permite compreender com certa segurança alguns possíveis desdobramentos neste cenário, pelo menos até agora. Se, e em que medida essas duas dimensões irão coexistir, só a própria dinâmica sociológica do mercado irá revelar, quando as variáveis que incidem sobre ele permitirem um mínimo de sistematização.

O *e-commerce* para a venda de livros é um canal que tem revelado, no caso da livraria Cultura, vigoroso crescimento, respondendo por cerca de 20% do faturamento no ano de 2015. A empresa fez um investimento recente de R\$ 10 milhões em seu novo site e no sistema operacional de vendas online, entendendo que esse canal se constituía como uma importante estratégia complementar de vendas e de afirmação da marca no mercado, embora não comportasse a promoção do conjunto de serviços que só as *megastores* são capazes de oferecer. No caso da Cultura, o canal de vendas online é integrado ao sistema de gestão central da empresa, figurando com a mesma marca e sob os preceitos administrativos que, embora

específicos ao canal em questão, estão intimamente ligados às diretrizes mais amplas da empresa.

O *e-commerce* se revela ainda, para as estratégias comerciais da livraria Cultura, como um canal de vendas que é capaz de acessar informações precisas em relação ao perfil dos consumidores e suas preferências. O monitoramento feito pelo software de vendas online é capaz de informar quem são os consumidores, os títulos que eles consultam, os que colocam na cesta de compras, os que não levam, o tempo que passam no site, o histórico de compras, entre outras informações. Isso se revela fundamental, sobretudo pela capacidade que o próprio sistema da loja tem de estabelecer sugestões de compra para clientes com perfis específicos, valendo-se, por exemplo, do “quem comprou livro X também comprou o livro Z”. Parte dessas informações não são levantadas nas lojas físicas, em função de suas características específicas, razão pela qual se assevera o fato de que atualmente, do modo como se apresentam os modelos – vendas físicas e vendas online- constituem dimensões complementares, porém, diferentes do mercado.

A livraria Cultura foi uma das pioneiras no modelo de *megastore* no Brasil, iniciando suas atividades em São Paulo no ano de 1948 sob a direção empreendedora de Eva Herz e, a partir de então, foi se constituindo como uma das principais referências no varejo de livros no país, expandindo seus negócios de modo mais contundente nos anos noventa, em consonância com a expansão do mercado editorial como um todo que, uma década mais tarde, consolidaria suas principais empresas no segmento. Hoje, a rede livraria Cultura oferece mais de oito milhões de títulos em seu catálogo e possui lojas em algumas das principais cidades brasileiras<sup>13</sup>, totalizando 18 lojas, grande parte das quais, como regra básica do modelo, nos shoppings centers.

Tão importante quanto a livraria Cultura, no que concerne à expansão do modelo e às mais recentes dinâmicas no mercado editorial, é a rede livraria Saraiva, que engatou de vez a marcha da expansão de suas lojas e de seu modelo com um de seus maiores investimentos realizados até hoje, quando, no ano de 2008, comprou as ações da rede Siciliano de livrarias por cerca de R\$ 60 milhões e passou a ter participação de 20% do mercado varejista de livros no Brasil. A empresa possuía, até então, 36 lojas, tendo seu número total acrescido com as 63 livrarias da Siciliano, totalizando, àquela altura, 99 livrarias, atuando em quinze estados

---

<sup>13</sup> São Paulo, Ribeirão Preto, Campinas, Porto Alegre, Distrito Federal, Recife, Salvador, Curitiba e Fortaleza.

brasileiros. Hoje são 115 livrarias, em 17 estados brasileiros<sup>14</sup> e em seis capitais nordestinas, o que significa que em apenas 8 anos a empresa aumentou em 320% seu número de lojas. A Saraiva é uma empresa centenária, umas das pioneiras na comercialização de livros novos e usados, desde que começou suas atividades no ano de 1914 e uma das pioneiras no conceito de *megastore*, tendo sua primeira loja deste modelo inaugurada no ano de 1996 no shopping Eldorado, em São Paulo, momento em que passou a ter no conceito sua principal estratégia de atuação no mercado varejista de livros, segundo o presidente da empresa, Marcelo Pousada.

Não se pode naturalizar um aspecto decisivo ensejado pelas *megastores* que, à medida em que suas estratégias de expansão e investimentos vão se consolidando, só se reforça: o gradual crescimento dos *serviços* que elas passam a oferecer, isto é, a competitividade instaurada no mercado pelas grandes redes exige uma diversificação das livrarias com vistas a, já que o conforto e a comodidade são elementos centrais do conceito, não apenas diversificar os subsetores com os quais trabalha e ampliar o número de títulos de que dispõe, mas como se registrou nos últimos anos, ampliar a gama tanto de serviços “gratuitos”, como a promoção de feiras literárias, contação de histórias, etc., quanto os serviços vendidos, como a revelação de fotografias digitais que podem ser enviadas pelos clientes e são entregues nas suas residências, no caso da Saraiva, ou a abertura de um restaurante em uma de suas *megastores*, por seu turno, que foi a mais recente estratégia implementada pela Livraria Cultura, concorrente direto da Saraiva e da Leitura.

Parte substancial do prestígio que a rede Saraiva possui se justifica também pelo fato dela ser editora, líder na produção e vendas do segmento CTP (Científicos, técnicos e profissionais) na área do Direito, o que favorece a projeção da marca e, do ponto de vista da competitividade, lhe confere importantes economias de escala, incidindo diretamente nas suas margens de faturamento na ponta do varejo. A rede que já tem atuação marcante no comércio eletrônico oferece ainda o serviço de entrega e troca do livro nas lojas físicas, sem custos adicionais e sem cobrança de frete, ou seja, o cliente pode comprar o livro pelo site da empresa e receber ou trocar na loja física mais próxima. Tal serviço tem como objetivo central aproximar os dois canais de comercialização e evidenciar a unidade da marca aos clientes, além de potencializar suas idas às livrarias físicas, às *megastores*, no seio das quais uma série de outras

---

<sup>14</sup> Manaus, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.



atividades podem ser realizadas e o ambiente lhe permite experiências que, como já se destacou, são impossíveis de se realizar virtualmente.

Ainda mais relevante, para os propósitos mais específicos deste trabalho, são os aspectos do modelo de outra empresa atuante no varejo de livros: A rede de livrarias Leitura. Trata-se de uma das maiores empresas de comercialização de livros no Brasil, com modelo de *megastore*. A rede possui 63 lojas espalhadas pelas diversas cidades brasileiras e, assim como as *megastores* de outras redes, vem experimentando um crescimento bastante considerável, tanto em faturamento, quanto em número de lojas, resultado de grandes investimentos e da ampliação dos segmentos que compõe seu portfólio. A empresa foi fundada em 1967, em Belo Horizonte, como livraria convencional, comercializando inicialmente, como parte significativa das livrarias brasileiras, livros novos e usados e experimentando um processo de crescimento no mercado num ritmo que nem de longe se compararia ao que aconteceu a partir do final dos anos 2000.

Das 63 lojas que a rede de livrarias possui, 54 delas estão localizadas em shoppings centers, o que indica o quanto esses espaços de lazer e consumo passaram a atrair empreendimentos como as livrarias, sobretudo as *megastores*, pelo número cada vez maior de pessoas que passam a frequentar o shopping e também, em consequência disso, pela comodidade cada vez maior que eles oferecem. O modelo de *megastore* encontrou nos shoppings o ambiente privilegiado e mais do que nunca passou a projetar o discurso de que cumpria a função de um equipamento cultural, promovendo o acesso à cultura literária e também ao entretenimento, na medida em que se apresenta como um ambiente familiar e espaço de lazer.

O que inicialmente era um empreendimento familiar tocado por irmãos -Família Teles- naturais do interior de Minas Gerais, município chamado Dores do Indaiá, não tardou para se afirmar como um negócio rentável e promissor, logo após se instalaram em Belo Horizonte, tendo como principal atividade econômica o trabalho com a representação de livros e onde posteriormente abriram a primeira livraria na Galeria Ouvidor, no centro da cidade. O sucesso do negócio rapidamente demandou o envolvimento dos outros irmãos no negócio e, conseqüentemente, outras livrarias foram abertas sob sua direção, tendo outros parentes como sócios minoritários.

Os irmãos Teles, sócios majoritários das lojas estão à frente do negócio através da Associação dos Lojistas Leitura, que fica instalada no bairro Savassi, também em Belo

Horizonte e de onde saem as principais diretrizes de marketing, TI e as regras gerais de negociações da empresa. A rede tem, portanto, uma divisão clara entre seus sócios: os majoritários, irmãos Teles, são responsáveis pelas diretrizes gerais que emanam da Associação; os outros parentes, sócios minoritários, bem como funcionários especializados contratados, tomam à frente das lojas.

O notável crescimento da rede aconteceu a partir de 2001, quando a Leitura abriu a primeira filial fora de Minas Gerais, em Brasília, no shopping Píer 21, já com a tentativa inicial de diversificar sua loja em direção àquilo que viria a se tornar sua tônica empresarial central: oferta de uma grande quantidade de títulos e do atendimento de outros produtos como games, DVDs, música, papelaria, etc., além, é claro, de maiores espaços para a criação de um ambiente mais convidativo e agradável, como pressupõem as *megastores*. Esse modelo, todavia, só viria a se consolidar efetivamente alguns anos mais tarde, quando ainda em Brasília, outras sete lojas foram abertas, todas elas nos shoppings centers, totalizando as oito lojas que a rede possui no Distrito Federal.

A partir de então, o modelo de expansão da empresa estava definido: *megastores* em shoppings centers, priorizando inicialmente cidades onde as redes concorrentes- principalmente Saraiva e Cultura- não operassem, possibilitando assim um domínio de mercado muito maior e, sobretudo, a possibilidade de promover a marca da empresa como um referencial em livraria, como consequência de seu pioneirismo. E assim foi em várias cidades, inclusive, alguns anos depois, em novembro de 2013, na capital alagoana. Quando a Leitura chegou em Maceió não havia nenhuma outra livraria com modelo semelhante, com a quantidade de títulos de que ela dispunha e com a capacidade de atender tantos subsectores de modo tão diversificado, como são os de games, HQs, filmes, música, volta às aulas, entre outros, e isso fez com que rapidamente se tornasse um fenômeno em vendas, alcançando a 9ª posição no ranking de vendas entre as 63 duas lojas da rede, ainda no seu segundo ano de atividade.

O fato de se tratar de uma empresa cultural traz uma série de outras implicações que passam a ser diferenciais e se tornam ativos econômicos, fortalecendo a marca e se tornando decisivos para os rumos do próprio negócio, como, por exemplo, a proposta da loja de ser um centro de entretenimento e a maneira como, no dia a dia de suas atividades comerciais, isso vai sendo construído e incorporado pelos clientes da loja. Se, por um lado, sabemos que não há demanda previamente formada para um produto ou serviço cultural específico, em função do caráter intangível que eles carregam, sabe-se que, em se tratando de um modelo de negócio que

passa a indicar a instauração daquelas prerrogativas mais amplas e características do capitalismo cultural brasileiro, a demanda é latente, pois não é acidental o fato de que, em cidades como Maceió, carentes de equipamentos culturais públicos e privados, uma *megastore* passa a suprir parte de ausências estruturais na oferta desses tipos de bens e serviços.

A estratégia de expansão não era a de abrir lojas em lugares onde não existissem livrarias, mas onde não houvesse modelo de negócio semelhante ao seu, isto é, havia a clara intenção de impactar os mercados locais de varejo de livros com um novo formato de vendas, um novo modelo de gestão do negócio, baseando-se na diversidade de produtos e na premissa fundamental de “acolher os clientes, proporcionando uma experiência única, oferecendo a um só tempo um espaço de compras e um espaço de deleite, de diversão, capaz de fazer com que os clientes digam: hoje irei à livraria Leitura<sup>15</sup>”, e nisso encontrar prazer. Assim sendo, a empresa passaria a ser um referencial muito mais cultural que comercial, aos olhos de seus gestores, o que é absolutamente coerente com as justificações estético-culturais promovidas com grande ímpeto no âmbito do capitalismo cultural contemporâneo que passa a colocar essas empresas em um altar de “relevância e legitimidade cultural”, em decorrência da nobre função social que acreditam cumprir.

A livraria Leitura Maceió não é uma franquia, e isso faz com que, embora haja parâmetros e diretrizes gerais que emanam da Associação das Lojistas Leitura para as lojas da rede, cada uma das empresas possua uma autonomia administrativa, de marketing e na gestão comercial. As vantagens são inúmeras, a começar pela própria disposição dos produtos nos espaços da loja, que não segue necessariamente um padrão, conferindo ao gestor a possibilidade de manejar suas estratégias de marketing e divulgação de alguns títulos ou produtos que acredita demandar maior visibilidade, em função da percepção de demandas específicas. Essa autonomia também se revela importante porque permite uma resposta mais rápida a demandas locais, isto é, à medida que se percebe que um determinado livro teve maior procura, ele pode ser colocado em um lugar com maior visibilidade. As franquias, como é o caso da Nobel, por seu turno, possuem certas limitações formais, tanto no modelo em si, quando na relação que estabelecem com a matriz, em função das exigências com a marca da empresa, um ativo fundamental no negócio de franquias.

---

<sup>15</sup> Informação cedida pela representante comercial da livraria Leitura em dezembro de 2015. Transcrição literal.

## 4 LIVRARIA LEITURA E O CONCEITO DE *MEGASTORE* NO MERCADO ALAGOANO

### 4.1 Os condicionantes contemporâneos das empresas culturais

Como se destacou nos capítulos precedentes, as *megastores* representam um modelo de negócio no varejo de livros resultado de importantes transformações que incidiram diretamente sobre os diversos mercados culturais, impactando na maneira como os vários agentes (estatais e privados) se posicionavam nessas figurações, estreitando as interdependências que existiam entre eles à medida em que o consumo cultural, tônica decisiva, de modo generalizado, foi se alargando e fazendo com que diversos setores e segmentos buscassem atender as novas demandas, frutos, por seu turno, de mudanças também amplas, consideradas no primeiro capítulo deste trabalho.

O quadro que se buscou desenhar até aqui foi o seguinte: o capitalismo cultural contemporâneo brasileiro é resultado de importantes transformações que tiveram no redimensionamento das estratégias de diferentes agentes estatais e privados seu elemento central, o que corrobora decisivamente a hipótese inicial do trabalho. Convergiram para este cenário, que muitos chamam de economia criativa, racionalidades que tinham na apropriação nativa e no manejo do conceito de *cultura* sua principal justificativa moral e estética, levando-se em conta que, cada vez mais, as empresas *precisam explicitar*, como forma de legitimar suas marcas e o espaço ocupado no mercado, sua preocupação com temas que estão na ordem do dia também no mundo empresarial, como cultura, meio ambiente, entre outros. De um lado, agentes estatais e a criação de uma gramática conceitual que aproxima cultura e economia, mediada pela ideia de desenvolvimento; de outro, como corolário, empresários que perceberam nessas transformações mais amplas o potencial mercadológico que ela suscitava e em função disso, deram densidade ao que se considera um novo regime de produção da cultura. A interdependência entre essas duas partes é condição indispensável.

No âmbito mais específico das ciências sociais, a empresa, como instituição, ganhou o estatuto de “lugar suficientemente autônomo” (SAINSAULIEU, 2006). Se nos estudos dos clássicos das teorias da empresa ela aparecia apenas como uma das dimensões da modernização social, por vezes concebida como um sistema fechado, ressurge, depois de sucessivas incursões com essa tônica de abordagem, como um espaço onde se registrou um alargamento de diversas ordens: da racionalidade puramente econômica para uma racionalidade mais ampla, amparada nos aspectos sociais e culturais, e de uma “unidade” cujas fórmulas de gestão e administração

seriam efetivadas e suficientemente responsáveis por sua dinamização para uma instância mais interdependente de fatores que a ultrapassam e que lhe são condicionantes decisivos. Esses condicionantes deixaram de ser fatos sociais circunscritos à modernização dos sistemas produtivos e tecnológicos, como apareciam às teorias clássicas da administração, tornando-se, atualmente, mais bem representados por sua adequação às justificativas morais, éticas e estéticas de temas que estão na ordem do dia e que influenciam cada vez mais as organizações empresariais.

A sociologia da empresa possui um outro enfoque, em que a empresa é ela própria o objeto de análise e o conceito de cultura o seu referencial teórico. Resultado das transformações verificadas nas empresas nas últimas décadas, esta especialidade analisa a relação que as empresas mantêm com a sociedade no seu conjunto, definindo-as, simultaneamente, como um lugar de produção, uma organização e uma instituição, respectivamente em três registros: o econômico, o social e o simbólico. (PARENTE, 2003, p.4)

Os maiores impactos causados às teorias clássicas da empresa gestados pela teoria econômica tiveram os anos 1980 como pano de fundo, representando o momento onde alguns dos principais postulados tradicionalistas da área já davam sinais de saturação e não conseguiam representar com fidelidade às novas dinâmicas empresais suscitadas pelas transformações mais gerais no âmbito do capitalismo. Talvez o maior indicador dessa mudança tenha sido a substituição do foco das abordagens, como reflexo das mudanças empíricas no mundo da empresa, do princípio de maximização dos ganhos econômicos pelo de maximização da satisfação dos agentes envolvidos (PARENTE, 2003), sobretudo, os clientes, e da maior inclinação à compreensão de fatores decisivos na dinamização do consumo, extremamente imbricados na feição das estratégias gerenciais. No caso dos mercados culturais, por exemplo, esses fatores, ainda considerados por muitos economistas como “externalidades”, são, diante da amplitude e precisão das lentes interpretativas da sociologia, cada vez mais decisivos, como por exemplo, as estratégias dos agentes estatais de mercado (AEM), na medida em que instauram diretamente, não apenas as condições de possibilidade dos mercados, mas sua efetiva expansão, pelas vias já consideradas neste trabalho.

Pesa, substancialmente, para as estratégias das empresas contemporâneas, a necessidade de promover a satisfação do cliente, de modo a colocá-lo efetivamente como centro da relação, prerrogativa bastante diferente do que registram as teorias da empresa que tiveram bastante ressonância até meados dos anos noventa, quando as empresas do varejo estavam muito mais preocupadas em seguir à risca esquemas de gestão e administração muito mais autocentrados e focados apenas na dimensão financeira, como forma de manter o negócio. O que se registra

hoje é um cenário muito mais dinâmico que isso, já que os próprios modelos de gestão dos negócios foram em grande medida remodelados, ajustados e repensados com vistas a promover o cliente de espectador (aos olhos das teorias clássicas da empresa) à protagonista, para quem a empresa deve se voltar não apenas como alguém que vende para alguém que compra, mas como alguém que realiza, que promove, que satisfaz, que permite a experiência que ele procura, ainda que inconscientemente. Isso se radicaliza nas empresas culturais.

O maior desafio para as empresas que atuam nos diversos segmentos culturais é a capacidade de criar organizações e modelos de negócio e gestão que sejam mais flexíveis, pluralistas e que estejam sintonizados a adaptações e mudanças conjunturais mais amplas, tipificadas por categorias como “sociedades da informação”, “sociedades do conhecimento”, que tem sido mobilizadas e legitimadas como representativas das sociedades contemporâneas, centrando-se na criatividade, na inovação e em novas formas de aproximar e manejar os aspectos econômicos, financeiros, educacionais e culturais. Derivam daí as mudanças mais profundas indicadas pela publicidade crescente das marcas, na construção social da imagem das empresas, nas pontes que constroem junto aos seus clientes e nas justificativas discursivas que sustentam como narrativas de suas práticas empresariais, por fim, de sua função social, como elementos empíricos daquelas tipificações acima destacadas. Esses são pontos indispensáveis para a uma análise sociológica da empresa.

Os clientes podem voltar-se para a concorrência, as políticas nacionais podem pesar sobre os preços, os assalariados podem refletir as evoluções culturais da sociedade, as ciências podem dar saltos tecnológicos, os empregos disponíveis podem acabar, os usuários podem exigir outros serviços; a empresa deverá procurar primeiro em suas forças constituídas os principais recursos para uma reação que seja capaz de iniciar o desenvolvimento adaptado. (SAINSAULIEU, 2006. p. 25)

O fato é que a partir dos anos noventa, algumas empresas que atuam nos setores culturais, como o editorial, passaram a criar estratégias de atuação que tinha na criação de um modelo capaz de traduzir as novas demandas por bens e serviços culturais - que ainda de maneira incipiente se impunham- sua principal forma de se manter no mercado, uma vez que ali se iniciava um processo de complexificação tão decisivo do mercado editorial que fez com que muitos atores, pela baixa capacidade de competitividade de que dispunham, desaparecessem, sendo excluídos definitivamente do mercado ou sendo incorporados pelas grandes redes e cadeias que hoje dominam o setor. Foi nesses mesmo período que, do lado dos agentes estatais, se começou a gestar, de modo tímido, um conjunto de diretrizes que encontraria ressonância institucional a partir de 2005, quando as relações entre cultura e

mercado ganharam um formato que não permitia mais que se tratasse essa imbricação de forma secundária.

As empresas culturais, diante desse cenário, tiveram que, cada vez mais, reforçar suas imagens e operar estratégias de vendas que faziam convergir as dimensões simbólicas e comerciais, valendo-se da construção, mobilização e identificação com marcadores conceituais, como empresas criativas, empresas culturais, entre outras. O adensamento criativo (GREFFE, 2015), que se tornou a tônica da construção dos novos modelos de negócio no âmbito do capitalismo cultural contemporâneo, consiste no reiterado desafio que as empresas têm que enfrentar para equacionar sua dimensão contábil e econômica com sua dimensão cultural. Essa competência é indicada pela necessidade permanente de persuadir os consumidores, em função das grandes incertezas que os bens e serviços culturais possuem, já que, como se viu no primeiro capítulo, eles não lidam com demandas pré-estabelecidas, uma vez que encerram conteúdos culturais específicos e que dependem de experiências que não se prestam à quantificação, mas que se tornaram, por excelência, centro das atenções para muitas empresas culturais.

As *megastores* despontaram como o principal modelo de negócio na venda de livros no Brasil desde o início dos anos 2000 e tiveram uma expansão quantitativa de suas lojas com a adesão a importantes programas que foram, por sua vez, resultados de reorientações de agentes estatais em relação aos novos cenários que ensejavam os mercados culturais, como é o caso do já considerado BNDES Procult, que beneficiou muitas livrarias no país. No que diz respeito às vendas, bem representadas pelo aumento gradativo registrado nos últimos dez anos do faturamento das editoras e também das livrarias, dois fatores foram decisivos, um deles de modo mais difuso, outro de modo mais específico, que são, respectivamente, o aumento do poder de compra das famílias e a criação da primeira política cultural de formação de públicos, com diretrizes que possuem nítida inclinação para o consumo cultural, que é o vale-cultura.

Se consideradas algumas especificidades da expansão do mercado varejista em Alagoas, é possível situar a instalação da livraria Leitura como um reflexo da complexificação dos mercados culturais no Estado, sobretudo, porque, como se sabe, está imbricada nas mais recentes estratégias empresariais de diversificação da oferta de produtos e serviços culturais, em função da crescente demanda ensejada pela ampliação do acesso ao consumo, mesmo em Estados com problemas socioeconômicos marcantes no Nordeste brasileiro. Tal cenário têm promovido e alimentado, ainda de que modo inicial, hábitos culturais decisivos para a dinamização do próprio mercado, sobretudo porque as empresas que atuam nos setores criativos

sustentam um discurso profundamente ancorado nas prerrogativas mais amplas da valorização cultural, da diversidade, do entretenimento e do lazer.

#### **4.2 A racionalidade econômica e a aposta no modelo de negócio**

Considerando as estratégias de ampliação de seu modelo de negócio, a *megastore* livraria Leitura, no âmbito do desenvolvimento marcante do capitalismo cultural contemporâneo que viu suas prerrogativas aflorarem com maior intensidade nos últimos vinte anos, uma questão imediatamente se impõe como um problema bastante significativo para a análise sociológica que aqui se empreende: o que levou uma rede varejista concentrada no modelo *megastore* a investir na abertura de uma loja em Maceió, cidade que registra alguns dos piores índices de alfabetização, baixa renda per capita, classe média consumidora pouco numerosa, desigualdade social e baixa diversificação das atividades e setores econômicos?

Sabe-se que o sucesso comercial de um modelo de negócio como o proposto pela Leitura depende de um conjunto de variáveis, cujas expressões devem estar profundamente relacionadas à resolução ou ao menos a minimização dos problemas estruturais eleitos acima, bem como da ação articulada de outros equipamentos culturais que informem e reforcem uma lógica de consumo cultural, ensejando uma *socialização para o consumo* (BAUMAN, 2008) que, depende, por seu turno, não apenas dos processos de formação do gosto e das predileções estéticas, mas também do capital econômico de que dispõem os indivíduos, clientes em potencial da empresa. A história econômica do Estado de Alagoas só muito recentemente tem registrado o que se pode considerar uma lenta, porém real e gradativa, expansão dos mercados varejistas, mas ainda muito aquém do se registra em outros Estados do Nordeste brasileiro, sendo marcada ainda pela dependência a um modelo econômico predominantemente agroindustrial, ele próprio, enquanto política econômica local, na avaliação de muitos analistas, responsável pela falta de dinamização de outros setores.

Apesar das limitações destacadas, não se pode desconsiderar, no entanto, o fato de que entre 2004 e 2009, o comércio varejista alagoano superou as médias nacionais, registrando um crescimento acumulado de cerca de 8,3%, consequência direta de uma série de transformações conjunturais que tem no maior acesso ao crédito, no aumento de poder de compra dos trabalhadores, no aumento dos pequenos e médios negócios varejistas e no fortalecimento de um mercado consumidor local, em franco crescimento, seus fatores mais condicionantes. É possível que nenhum período anterior à 2005 tenha registrado tamanha transformação (concretizada e em potencial) do mercado varejista e do setor de serviços no Estado. A já



destacada criação dos novos shoppings centers (3 no estado, em um intervalo de apenas 4 anos) e a ampliação das estratégias para fazer do turismo um dos vetores dinamizadores da economia local, mobilizando, conseqüentemente, uma gama variada de serviços hoteleiros, restaurantes e uma gama incalculável de atividades informais relacionadas, atestam novos tempos (o número de desembarques de turistas em 2015 registrou aumento de 7,28% em relação ao mesmo período em 2014<sup>16</sup>), aparentemente promissores, se considerarmos a ampliação dos interesses empresariais no varejo, de modo mais difuso, e, em mercados específicos, como os culturais.

Segundo o economista Cícero de Almeida, mesmo diante de um quadro com frágeis, mas reais indicadores de melhoras nos índices socioeconômicos, no ano de 2010, Alagoas ainda apresentava a terceira menor renda per capita dos 9 Estados nordestinos, cerca de R\$ 6.728, obtida mediante a divisão do total do PIB (R\$ 21,235 bilhões) pelo total da população do Estado (3,1 milhões de habitantes). Conforme Almeida (2013), a população economicamente ativa de Alagoas (PEA), correspondia, em 2011, a 1,3 milhões de pessoas (pouco mais de 30% do total de sua população). Destes, apenas 3% da população (cerca de 40 mil pessoas) recebiam mais de cinco salários mínimos; 574 mil pessoas (45% da PEA) recebiam até um salário mínimo; e 470 mil pessoas (38% da PEA) recebiam entre 1 e 5 salários mínimos.

---

<sup>16</sup> Dado colhido em notícia publicada no site [gazetaweb.globo.com](http://gazetaweb.globo.com) em 10/02/2016.

Quadro 6- Distribuição das livrarias da rede Leitura

<b>ESTADO.</b>	<b>POPULAÇÃO.</b>	<b>RENDA PER CAPITA.</b>	<b>QTE DE LOJAS.</b>
<b>Alagoas.</b>	<b>3.120.922</b>	<b>R\$ 604</b>	<b>1</b>
<b>Distrito Federal.</b>	2.562.963	R\$ 2.055	8
<b>Minas gerais.</b>	19.595.309	R\$ 1.049	21
<b>Pernambuco.</b>	8.796.032	R\$ 802	1
<b>Amazonas.</b>	3.480.937	R\$ 739	1
<b>Rio Grande do Norte</b>	3.442.175	R\$ 695	1
<b>Rio de Janeiro</b>	15.993.583	R\$ 1.193	6
<b>São Paulo</b>	41.252.160	R\$ 1.432	8
<b>Goiás</b>	6.004.045	R\$ 1.031	1
<b>Pará</b>	7.588.078	R\$ 631	1
<b>Ceará</b>	8.448.055	R\$ 616	4
<b>Rondônia</b>	1.560.501	R\$ 762	1
<b>Paraíba</b>	3.766.834	R\$ 682	1
<b>Bahia</b>	14.021.432	R\$ 1.052	2
<b>Maranhão</b>	6.569.683	R\$ 461	2
<b>Mato Grosso do Sul</b>	2.449.341	R\$ 1.053	1
<b>Tocantins</b>	1.383.453	R\$ 642	1
<b>Piauí</b>	3.119.015	R\$ 659	1
<b>Espírito Santo</b>	3.929.911	R\$ 1.052	1

Elaborada pelo autor com dados do IBGE (censo 2010).

A entrada de uma empresa, seja qual for seu setor de atuação, em uma cidade diferente da de sua matriz, ainda mais considerando o quadro descrito acima, não acontece sem um estudo preliminar das dinâmicas mercadológicas no momento em que se faz a análise, e de possíveis projeções e tendências futuras do mercado local, afinal, os investimentos são sempre

expressivos e envolvem riscos que são racionalizados com vistas à sua minimização. É possível afirmar, portanto, que a Leitura sabia desses aspectos estruturais, senão de detalhes e informações ainda mais precisas, visto que a expansão das empresas é sempre precedida de estudos realizados por consultores especializados no ramo em que atuam. Essa constatação, porém, nada responde sobre o problema colocado acima, sobre as razões pelas quais, mesmo diante da severidade dos limitantes estruturais e comerciais do Estado, o investimento foi feito e o negócio obteve muito mais sucesso que o esperado.

A crença na expansão do varejo, cujos dados já permitiam antever seu realismo e efetividade desde 2009, indicado sobremaneira pela já considerada expansão dos shoppings centers, por exemplo, foi fator decisivo, porém, a resposta parece estar na credibilidade que o modelo de *megastore* alcançou para a empresa. Se existiam limitações econômicas marcantes como o reduzido público em potencial para uma empresa cultural, em função da baixa renda per capita e de uma classe média pouco numerosa (tradicionalmente, a principal consumidora de produtos e bens culturais), associada a índices de letramento e escolarização abaixo da média nacional (21% da população alagoana acima de 15 anos não sabe ler, segundo a PNAD, 2014), havia também a ausência de modelo semelhante de negócio, em um momento onde o varejo já indicava seu fortalecimento. Nesse sentido, uma empresa, na qualidade de uma livraria com um porte que jamais tinha existido em Alagoas, apresentando-se como um equipamento cultural e promovendo atividades que reforçavam esse recurso discursivo e empírico, apostou na instauração de uma lógica de formação de públicos e amplificou seu caráter de empresa cultural em um cenário carente de suas duas expressões econômico-culturais constitutivas: livraria e equipamento cultural, reunidas em um só negócio, a *megastore*.

O desenvolvimento social da empresa concerne, pois, [...] à preparação do futuro, que consiste em ver quais são as melhores maneiras de intervir na estrutura social proveniente do passado para liberar as dinâmicas portadoras de iniciativas, de criatividade e de reatividade perante os desafios tecnológicos e comerciais do futuro". (SAINSAULIEU, 2006. p. 26)

O alcance da 9ª posição no ranking de vendas dentre as 63 lojas que a rede possui, destacado no segundo capítulo, é bastante representativo do sucesso do modelo, mesmo considerando o pouco tempo de atuação no mercado alagoano e seu quadro estrutural. A aposta comercial foi grande, já que se sabia das limitações de diversas ordens, que ainda existem e continuarão existindo por muito tempo. Ao que parece, no entanto, se esse quadro foi um fator de impedimento para a abertura de modelo semelhante por muito tempo, as transformações

mais amplas pelas quais passaram os mercados culturais e, no âmbito local, a dinamização do varejo, foram fatores decisivos para que as redes varejistas de livros com modelos de *megastores* passassem a ver o mercado alagoano como promissor, justificando os riscos e incertezas conjunturais. Como explicar, por outras vias, o fato de que nos últimos três anos, não apenas entrou em atuação a primeira *megastore* do Estado, como também mais uma grande rede varejista já está em vias de fechamento das negociações para iniciar suas atividades em Maceió, e a própria Leitura pretende abrir sua segunda loja na cidade, dentro de outro shopping?

A força do modelo é tão real e significativa, tendo sido tão bem-sucedida na cidade de Maceió, que a Leitura não tem interesse em abrir outra loja que não comporte o modelo de seu empreendimento, ou seja, não se trata apenas de abrir outra livraria, isso não é de interesse da empresa, mas de abrir outra *megastore*, esta sim, representante efetiva de sua marca. A Leitura busca cumprir uma “missão” de criar uma cultura literária onde há carência de equipamentos culturais, de referências de lazer e entretenimento com seu conceito de *megastore*. Para tanto, sua expansão segue critérios muito bem delimitados, que vão desde a escolha estratégica das cidades onde serão implantadas as lojas, até o espaço de que dispõe nos shoppings centers.

É de interesse da empresa, e as negociações têm avançado bastante, a abertura de uma segunda *megastore* da rede na capital alagoana, no Maceió Shopping (antigo shopping Iguatemi), o mais antigo da cidade, localizado no bairro de Mangabeiras. Um empecilho decisivo, todavia, se impôs como limitante às negociações: o espaço físico disponibilizado pelo shopping. Como a prioridade é de expandir a marca da empresa reforçando sua intimidade com o modelo de *megastore*, o fato do shopping ser bastante antigo e de já possuir muitas lojas, tendo seu espaço bastante disputado, não permitiu que a Leitura encontrasse o espaço físico necessário para manter o padrão de seu modelo, que seria algo de em torno de mil metros quadrados.

Isso nos revela dois fatores importantes e indicadores da considerável expansão dos mercados varejistas em Maceió: de um lado, uma demanda muito grande por espaço para modelos específicos de negócios, apesar das já consideradas expansões no número de *shoppings* e de ABL, como se viu no segundo capítulo, e, de outro, a expansão desses mesmos modelos, que no exemplo específico, possui como força limitante, muito mais uma questão infraestrutural que de conjuntura econômica. O interesse em abrir uma segunda loja, antes mesmo da chegada dos concorrentes como Cultura e Saraiva, tendo esta última já sondado o varejo de livros alagoano e avançado substancialmente nas negociações para a abertura de uma de suas lojas

em Maceió, indica o sucesso do negócio e o potencial crescente do consumo cultural em Alagoas, mesmo diante de um conjunto de insuficiências características da economia do Estado. Os três últimos anos evidenciaram um conjunto de mudanças bastante relevante no que concerne às livrarias e aos espaços de entretenimento na cidade, pois a feição dos mercados culturais já não é mais a mesma e a busca pelo espaço apropriado para a segunda loja da Leitura continua.

A chegada da livraria Leitura em Maceió está associada à sua ideia de expansão do modelo em cidades onde houvesse certa carência de equipamentos culturais como as *megastores* e onde não houvesse, preferencialmente, atuação de seus concorrentes diretos. Pelo menos por duas razões essa estratégia parecia eficiente: a primeira, de caráter mais comercial, seria o elevado potencial de vendas decorrente na ausência de livraria com porte semelhante, a segunda, de caráter mais simbólico, no entanto, profundamente conectado às razões de cunho mais comercial, era a promoção da marca, isto é, a atuação em um novo mercado poderia contribuir diretamente na fixação da marca livraria Leitura como uma referência em termos de *megastore*, por ter sido a primeira a ser implantada na capital alagoana, seria potencialmente capaz de criar no imaginário dos leitores frequentadores, uma imagem de empresa promotora da cultura e vanguardista, capaz de suprir uma carência estrutural, além, é claro, de reforçar esse apelo simbólico assumindo, deliberada e discursivamente, o caráter de um equipamento cultural, tônica distintiva das *megastores*.

A estratégia da Leitura está na expansão das lojas físicas, notadamente pela capacidade de promover os valores culturais que a *megastore* promove, em detrimento de suas estratégias nas vendas de e-books e no e-commerce, já que foram gradativamente ficando em segundo plano nas estratégias de atuação da empresa, que inclusive já atuou neste segmento e optou pela canalização dos recursos financeiros para as lojas físicas. Sabe-se que os custos operacionais da criação e manutenção de um site e de uma plataforma para as vendas on-line são bastante altos, como revela o investimento de R\$10 milhões feito pela rede Livraria Cultura, empresa que, como se viu no segundo capítulo, decidiu atuar com maior intensidade no e-commerce nos últimos anos.

A livraria possui 43 funcionários fixos, entre gerência, coordenadores, vendedores, estrutura administrativa e funcionários extras que são contratados para atuação em eventos

específicos<sup>17</sup>. O escritório de contabilidade é uma parceira à parte, não atua diretamente dentro da empresa, assim como o setor de Recursos Humanos (RH), que está centralizado na Associação de Lojistas Leitura, em Belo Horizonte. Os coordenadores de setores cumprem funções diversas, mas que compartilham algumas semelhanças convencionais das funções comerciais, como levantamento e avaliação de estoque, plano de vendas, acertos das compras e consignações com as editoras, avaliação dos novos títulos, lançamentos de novos produtos no mercado, sobretudo no caso dos games e informática, orientações de postura e atendimento dos vendedores, organização e limpeza da loja, reposição dos livros, entre outras. Suas atividades são supervisionadas pela gerência comercial da loja.

Basicamente, a estrutura organizacional da empresa em Maceió é a seguinte: Gerência comercial, cinco coordenadores de departamentos (de atendimento, de livraria, de papelaria e presentes, de informática e games, de música e filme), consultor financeiro e o centro de processamento de dados (CPD), vendedores e caixas. A gerência comercial tem a função de coordenar e avaliar os resultados dos setores da empresa, além de ser a responsável pela articulação direta da empresa com os fornecedores e demais instituições com quais lida, como escolas, a administração geral do shopping, entre outras, além de ser a responsável pela incorporação e implementação (com considerável margem de autonomia) das orientações gerais da Associação de Lojistas Leitura. Ela é também responsável pela apresentação geral dos resultados comerciais da livraria, bem como da avaliação periódica do mercado local.

### **4.3 A formação do quadro de funcionários da livraria como diferencial estratégico**

Importante destacar o perfil dos funcionários que uma empresa cultural como uma livraria desse porte demanda. Em primeiro lugar, a Leitura se apresenta como uma empresa cujos funcionários que trabalham no piso da loja possuem uma formação diferenciada para o atendimento dos clientes, operando como consultores especializados em áreas diversas, fornecendo informações específicas sobre autores, gêneros e lançamentos, de modo a ampliar seu leque de possibilidades no atendimento, quando solicitado pelos clientes. Essa é uma informação relevante porque entre outros aspectos, a própria abordagem dos atendentes obedece a parâmetros bastante claros: eles devem ser sutis e suaves, no sentido de não fazerem do momento de consulta para o qual foram solicitados uma forma de pressionar ou coagir à compra, como é relativamente comum no varejo tradicional de outros setores. Se a consulta dos

---

<sup>17</sup> A empresa contrata alguns funcionários por tempo determinado para atuação em eventos específicos, como feiras literárias e, principalmente, para a Bienal do livro no Estado.

funcionários é entendida pelos clientes como um auxílio à compra, uma facilitação ou uma forma de tirar dúvidas, para a empresa, isso deve soar como uma espécie de atendimento com um fim em si mesmo, uma espécie de ato desinteressado (BOURDEU, 2011).

Ainda sobre a formação de um quadro de funcionários e profissionais para a implantação do modelo e das especificidades que ele enseja quando da abertura da loja, algumas informações merecem ser consideradas, que além de revelarem certos aspectos das estratégias de negócio das *megastores*, relevam também dinâmicas locais decisivas na formação e dinamização do modelo. A ausência de modelo de negócio semelhante ou de uma cultura empresarial no ramo das livrarias apresentou à Leitura uma primeira dificuldade: a ausência de trabalhadores com experiência não apenas no varejo de livros, mas sobremaneira, num modelo como as *megastores*, que ampliam sua atuação e fazem convergir perspectivas mais amplas e já destacadas do lazer e entretenimento. Como uma livraria depende de um quadro de funcionários com competências específicas, sua formação foi difícil, diferentemente do que acontece com os funcionários que desempenham as atividades ditas burocráticas, como contadores, administradores, consultores, etc. Isso se reverbera também no que concerne à formação de seu catálogo, sua lista de títulos disponibilizados à venda, já que, como a empresa não é franquia e, em razão disso faz as compras dos títulos de modo autônomo, o que lhe permite (e exige) uma avaliação mais local das vendas, das preferências, dos principais títulos e suas vendas, etc., um cargo decisivo como o de livreiro urgia e não teve outra solução senão o deslocamento de dois dos livreiros da rede que atuavam em outras unidades. A função é central neste tipo de negócio, pois é possível, como foi feito, formar vendedores em um período de tempo relativamente curto, mesmo considerando o treino de competências específicas de uma *megastore*. Os livreiros, por seu turno, envolvem um conjunto de experiências e conhecimentos muito mais complexos e os impactos de suas decisões são mais amplificados e mais diretamente associados ao sucesso ou não das vendas, uma vez que estão na dianteira da formação do catálogo das livrarias.

A visão geral das áreas e, ao mesmo tempo, o domínio mais destacado de alguma delas, é a tônica da formação dos atendentes da loja, que se inicia desde a chegada dos novos funcionários em fase de treinamento e é cotidianamente reiterada pelas orientações dos supervisores de setor. Geralmente a primeira atividade se dá no setor de recepção dos livros, com o intuito de que os atendentes comecem a perceber a dinâmica de compras, a diversidade dos títulos e das áreas, os processos de precificação e a distribuição dos livros em suas ilhas<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> São denominadas ilhas as prateleiras que concentram títulos de áreas específicas, como Sociologia, Direito, Informática, etc.

específicas para a compreensão dos produtos com os quais a livraria trabalha e, tanto quanto, os serviços que oferece. Importante destacar que todo esse cuidado na formação dos atendentes tem também a função de cumprir algumas atividades que, em boa parte das livrarias do Nordeste, ainda persistem com certas deficiências, apesar da inquestionável expansão: a presença de promotores de vendas e representantes comerciais das editoras, com materiais com informações sobre os títulos, entre outras informações, o que pode inclusive facilitar a venda de alguns deles.

Formar o perfil desejado de atendentes se revela cada vez mais fundamental para a Leitura, porque como muitos clientes buscam sugestões de títulos com os vendedores, que compartilham entre si informações sobre os livros, uma indicação baseada em uma referência mal feita de um livro pode comprometer o interesse do próprio leitor, embora, como se saiba, a experiência da leitura seja sempre única, imprevisível e o conteúdo que o livro comporta seja bastante variável em termos de compreensão e expectativas. Mais uma vez, aqui, se impõe o caráter simbólico e complexo de um produto cultural como é o livro, e a empresa lida sempre com a linha ténue entre a demanda objetiva por um produto, e a subjetiva pela experiência, tendo que construir suas estratégias nessa mediação.

A função dos livreiros é também decisiva porque envolve uma série de dinâmicas comerciais, como, por exemplo, o regime de pedidos e compras, os prazos para os acertos e devoluções das compras em consignação junto às editoras, fazendo com que os custos envolvidos nesses processos sejam mais ou menos onerosos, a depender de quão bem-sucedidas foram as compras feitas pelos títulos selecionados e indicados pelos livreiros responsáveis. Essa dimensão também se ampara e encontra ressonância nas estratégias de marketing e divulgação dos títulos feito pela livraria, uma vez que, a depender do título e da editora com que se trabalha e de quem se compra, as campanhas de divulgação de um título, o lugar que ele ocupa na loja (potencializando ou não sua visibilidade aos clientes), também são elementos importantes para a venda dos livros, o que inclusive gera, à parte, um regime de descontos diferenciados promovidos por algumas editoras, e acatados por algumas livrarias, que é um acordo feito para potencializar a visibilidade do livro, colocando-o em espaços privilegiados da livraria, prática conhecida como marketing *co-op* (THOMPSON, 2012, p. 273).

Importante destacar que o lugar que uma empresa como uma livraria ocupa no imaginário coletivo opera, ele próprio, como uma espécie de filtro preliminar para os interessados em trabalhar no local, já que, segundo a gerente da loja, muitos candidatos logo se



identificavam como leitores e como interessados em conhecer os diversos subsetores livreiros, além de compreenderem que trata-se de uma empresa cuja dinâmica de vendas não se resume às técnicas propriamente ditas, mas a uma espécie de imersão no universo simbólico dos produtos com os quais a *megastore* trabalha. Decorre disso o fato de que rapidamente se impõe um perfil diferente aos interessados, em função da necessidade que o modelo de negócio apresenta de uma combinação coerente entre as técnicas de vendas e o próprio hábito de leitura dos funcionários que lidam diretamente com os clientes.

#### 4.4 “Volta às aulas” e o subsetor de didáticos

Uma das dimensões constitutivas das *megastores* e que gera, por seu turno, também uma importante representatividade e construção de imagem de referências para os frequentadores, considerando um aspecto de cunho mais comercial, é o setor de “volta às aulas”. É um dado bastante relevante o registro deste setor e seu crescimento nas *megastores* espalhadas pelo país e, embora tenha picos de vendas e faturamentos mais expressivos em momentos específicos do ano, como entre dezembro/janeiro e junho/julho<sup>19</sup>, correspondem, a cada ano, a uma fatia maior do faturamento anual das livrarias. Mais uma vez aqui se registra a concatenação das *megastores* com os centros de entretenimento e consumo nos quais estão predominantemente inseridas: os shoppings. É preciso levar em consideração que em muitos deles não existem papelarias especializadas, como é o caso do Parque Shopping Maceió, fazendo com que a principal livraria existente no lugar, no caso em questão, a Leitura, opere atendendo também este setor, e de modo crescente como atesta seu faturamento relativo, que possui profunda intimidade com o mercado editorial. Mais uma vez a capacidade que os shoppings têm de reunir uma diversidade cada vez maior de produtos e serviços potencializa os negócios.

Existe uma dinâmica comercial e administrativa muito intensa na livraria, pois todos os dias acertos são feitos com as editoras, devoluções são processadas e negociações são empreendidas, já que não é o tipo de produto que se tem uma previsibilidade de vendas. Isso impõe também uma capacidade de cada livraria, no alto de sua autonomia, de ser capaz de dar respostas rápidas às dinâmicas de vendas locais, sob pena de comprometerem a sustentabilidade da empresa. Como há um aumento vertiginoso no número de títulos (físicos e digitais) publicados nos últimos anos, as livrarias recebem muitas propostas e ofertas para a aquisição,

---

<sup>19</sup> Período em que, respectivamente, o ano letivo se inicia e é retomado após o recesso escolar junino.

o que intensifica ainda mais o regime de compras que se processa, fazendo com que a minimização dos riscos comerciais e de marketing deva ser considerada cotidianamente.

Há um fator também decisivo para a expansão ou não das livrarias especificamente nas cidades do Nordeste brasileiro: os custos de logística. Ora, diferentemente de produtos como vestuário e alimentação, o mercado editorial possui um regime de devoluções bastante considerável, sobretudo em face das já destacadas e crescentes compras em consignação. Os custos envolvidos nas devoluções dos livros são muito altos, sobremaneira para as regiões mais distantes dos grandes centros onde se concentram as principais corporações editoriais no país, o eixo Rio-São Paulo. Deste modo, como não há uma regra ou pelo menos uma convenção que coloque na conta das editoras esses custos “extras”, alguns vezes são as livrarias quem os assumem, o que acaba inviabilizando ou limitando algumas negociações e a abertura aos riscos de títulos que, aos olhos das livrarias, não oferecem maiores garantias.

Um dos aspectos decisivos é a sensibilidade que os vendedores e a gestão da empresa precisa ter em relação às demandas locais, e isso se assevera no subsetor de didáticos, pois como já se ressaltou, os títulos possuem dinâmicas de vendas bastante diferentes dependendo da cidade que se analisa, fazendo com que seja necessário criar canais de contato com os clientes com vistas a captar algumas demandas que são mais locais, o que incide diretamente nas compras feitas às editorias e distribuidores. A caixa de sugestões disponibilizada pela livraria Leitura, por exemplo, tem como objetivo o acesso a informações não apenas sobre a percepção dos clientes e frequentadores sobre os aspectos gerais da empresa, mas, sobremaneira, a filtragem de títulos que por ventura podem representar uma demanda considerável, sobretudo para os didáticos.

Outra dificuldade enfrentada pela livraria, no que se refere à distância e à complexidade da logística em relação ao eixo onde se concentram as grandes corporações editoriais, é o fato de trabalhar com encomendas, pois como os prazos são relativamente longos, isso desfavorece a prática na loja em Maceió. Para reduzir as possíveis perdas de vendas em função da ausência de condições favoráveis para as vendas por encomendas, a empresa analisa a possibilidade de criar um modelo de pré-vendas no subsetor de livros didáticos, de modo a melhor atender às listas escolares como também reduzir os custos logísticos e principalmente, o tempo para entrega. O subsetor escolhido não foi feito de modo aleatório, mas de forma bastante intencional. Primeiro porque os didáticos geralmente são adquiridos por meio da compra, e não da consignação, como é a prática mais convencional do setor e, segundo, porque sua venda está

muito circunscrita a uma periodicidade específica, que é o início do ano, quando são feitas as compras de materiais escolares. Concretizando as pré-vendas, esses problemas parecem ter um elevado potencial de resolução.

A necessidade de estratégias para a venda de didáticos proposta pela Leitura é ainda reveladora de uma dinâmica mais ampla e que deve ser considerada. Existe no mercado editorial alagoano uma cadeia que foi gradativamente se fortalecendo à medida que a carência de livrarias que trabalham com livros didáticos foi se tornando mais expressiva, mesmo frente ao crescimento do número de alunos matriculados nas redes privadas de ensino<sup>20</sup>. Sabe-se que é vedado aos colégios a venda de livros e a cobrança de taxas incidentes sobre o material escolar, porém, há em Maceió, uma tradição publicamente sabida de alguns colégios comercializarem os livros, inclusive, em alguns casos, repassando o desconto concedido pelas editoras que os professores têm na compra de livros para os pais dos alunos. “É como se você fosse fazer a feira da sua casa na distribuidora, beneficiando-se de vantagens que não são permitidas<sup>21</sup>”. Esse é também um dos empecilhos no comércio de didáticos pelas livrarias convencionais ou *megastores*.

Deriva daí o seguinte problema: essa estrutura informal que se fortaleceu gradativamente impede, inclusive, que as livrarias tenham acesso às listas de material escolar através da própria escola, o que dificulta profundamente que a possibilidade de se ter um panorama mais ou menos preciso dos livros que serão utilizados nas escolas a cada ano, de modo que as livrarias possam ter um acervo com certas garantias de vendagem, uma vez que o regime de compras desse subsetor demanda alocação de investimentos prévios, além do fato de serem livros caros e de terem margens de lucro muito apertadas. Diante disso, a livraria é forçada a fazer compras muito pequenas e de não ter uma diversidade satisfatória de didáticos e, lentamente, divulgar os títulos que dispõe para os clientes que levam suas listas de material escolar para a livraria. Esse panorama é ainda entrecortado pelo crescimento de outra dimensão do mercado editorial que vem ganhando projeção nas redes privadas de ensino, os módulos escolares que, se inicialmente eram utilizados como complementos dos didáticos, parece tê-los substituído em muitas escolas. Caberia uma reflexão sobre este ponto pela sua importância

---

<sup>20</sup> As redes públicas de ensino constituem uma demanda à parte, já o que o Ministério da Educação, através do Programa Nacional do Livro Didático, é quem faz as compras para distribuição gratuita na rede, se constituindo como um grande agente comprador, como se destacou no primeiro capítulo.

<sup>21</sup> Informação concedida pela gerente comercial da livraria Leitura em Maceió.

como fator incidente sobre a produção e vendas do subsetor de didáticos, no entanto, por hora, ele ultrapassa demais os limites deste trabalho.

#### **4.5 O vale-cultura como dinamizador comercial e estratégia de fidelização**

Como um dos indicadores mais expressivos das novas relações entre cultura e mercado no Brasil contemporâneo, balizador de muitas das estratégias empresariais mais recentemente protagonizadas pelas empresas que atuam nos segmentos culturais, destaca-se a recente criação e institucionalização do programa Cultura do Trabalhador, no âmbito do Ministério da Cultura (MinC). A justificativa da proposta de sua criação, no seio do qual se insere o vale-cultura, se ampara nos artigos 215 e 216 da constituição federal do Brasil, alargando consideravelmente os preceitos de democratização do acesso e desfrute dos bens e serviços culturais, valorizando a criatividade e diversidade da produção artística e das diversas expressões culturais. O esboço geral do vale-cultura surgiu no segundo mandato do governo Lula em 2009, mas foi no governo Dilma que ele acabou sendo aprovado no Congresso Nacional, já no final de 2012, com a ministra Marta Suplicy à frente da pasta da Cultura na época.

O vale-cultura é um benefício que, segundo expectativas iniciais do MinC, pode chegar às mãos de 42 (quarenta e dois) milhões de trabalhadores brasileiros, e está sob gestão da Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (SEFIC). Tecnicamente, é um cartão magnético pré-pago, válido em todo território nacional, no valor de R\$50 mensais cumulativos e sem validade, com vistas a possibilitar maior acesso do público aos bens e serviços culturais teatro, cinema, museus, espetáculos, shows, circo ou mesmo na compra de CDs, DVDs, livros, revistas e jornais. Ainda segundo o Ministério, o Vale-Cultura também poderá ser usado para pagar a mensalidade de cursos de artes, audiovisual, dança, circo, fotografia, música, literatura ou teatro. Trata-se de um programa de financiamento do consumo cultural dos trabalhadores brasileiros. O benefício é oferecido pelas empresas com personalidade jurídica que possuem vínculo empregatício formal com seus funcionários, ou seja, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - e que fizerem a adesão ao Programa Cultura do Trabalhador junto ao Ministério da Cultura. Em contrapartida, o Governo Federal isenta as empresas dos encargos sociais e trabalhistas sobre o valor do benefício concedido, e ainda, irá permitir que a empresa de lucro real abata a despesa no imposto de renda em até 1% do imposto devido. O ganho é mútuo.

Para o trabalhador que recebe até cinco salários mínimos, o desconto em folha de pagamento é opcional pela empresa empregadora e de, no máximo, 10% do valor do benefício,

ou seja, R\$ 5, conforme artigo 15 do Decreto nº 8.084/2013, quem ganha até 1 salário, tem descontado R\$1 (um real) de seu rendimento mensal. Acima de 1 e até 2 salários, o desconto é de R\$2 (dois reais), acima de 2 até 3, R\$3 (três reais), acima de 3 e até 4, R\$4 (quatro reais), acima de 4 até 5, R\$5 (cinco reais). Para os trabalhadores que ganham acima dessa faixa, o desconto é obrigatório e varia de 20% a 90% do valor do benefício, ou seja, pode chegar a R\$45 (quarenta e cinco reais). Cabe lembrar que fica a critério do trabalhador a participação no programa, desde que o empregador tenha feito a adesão.

O vale-cultura foi apropriado como estratégia de ampliação de vendas e representa uma fatia considerável do faturamento da livraria Leitura, bem como de diversos outros segmentos dos mercados culturais. Segundo a gerente da livraria em Maceió, a loja precisa manter o vínculo com o programa sempre ativo, uma vez que o uso do cartão é notadamente crescente e está cada vez mais disseminado entre a população alagoana. Tal constatação é absolutamente coerente com os dados apresentados pelo Ministério da Cultura referentes ao primeiro ano de atuação do vale, 2014, onde os gastos com o mercado editorial, sobretudo com livros e revistas representou cerca de 88% dos gastos totais do vale-cultura. Em publicação mais recente em seu sítio, o MinC destacou ainda, através da Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura, que no ano de 2015, mais de 465 mil trabalhadores já foram beneficiados e mais de 1.200 empresas aderiram ao programa, que tem pouco mais de dois anos de atuação.

Esse é mais um indicador de como uma política cultural específica pode engendrar e dinamizar mercados culturais diversos, estimulando projeções otimistas por parte dos agentes envolvidos, já que está na trilha para atingir 23% do previsto pelo Plano Plurianual do governo federal 2016-2019, no que concerne à disseminação do vale-cultura. Considerando que o principal público alvo do programa (trabalhadores que recebem até cinco salários mínimos mensais) corresponde a mais de 40 milhões de trabalhadores brasileiros, e que a meta do Plano Nacional de Cultura é atingir a marca de 3 milhões de beneficiários até 2020, o programa será responsável pela circulação de algo em torno de R\$ 1,8 bilhão por ano nos mercados culturais brasileiros. O investimento maciço que tem sido feito pelo MinC nas campanhas de publicidade para divulgação do programa parece ter surtido efeito desejado, uma vez que a adesão dos empregadores tem sido expressiva e crescente.

Hoje o vale-cultura responde diretamente por cerca de 5% das vendas realizadas pela Leitura, o que é bastante representativo se considerarmos o fato de que ambos, o vale cultura, em âmbito nacional, e a Livraria Leitura em Maceió, possuem pouco mais de dois anos de

atuação. Segundo a gerente comercial da livraria, a presença do uso do vale-cultura é crescente e a empresa tem muito interesse em ampliar a participação da política cultural em seu faturamento, já planejando mapeamento e visitas às instituições bancárias com vistas a criar alternativas de bonificação dos locais que têm promovido o vale e trabalhar no aumento do uso e da adesão ao programa.

Segundo dados da Fundação Perseu Abramo (2014), de maneira geral, os trabalhadores tendem a direcionar ao consumo os adicionais de rendimentos, uma vez que recebem valores inferiores às necessidades que possuem. Diante disso, o acréscimo de cinquenta reais mensais (R\$ 600 anuais) à remuneração dos trabalhadores que recebem até cinco salários mínimos poderia estimular a demanda por bens e serviços culturais em todo o país, dinamizando toda a cadeia produtiva, da produção ao consumo (ALVES, 2015).

Ainda segundo o Ministério da Cultura, esses resultados iniciais refletem a aposta das redes de livrarias desde o início do programa, bem como do fato de terem sido, em consequência disso, um dos setores que mais rapidamente se organizaram no sentido de sistematizar a cadeia técnica de implementação do vale: empresas operadoras, empresas receptoras, empresas beneficiárias e os trabalhadores. No ranking setorial de uso do vale-cultura o cinema apareceu em segundo lugar, até então com 9% (1,2 milhão). Para este setor, as expectativas também são bastante positivas, já que as grandes redes de exibição já se apressam para aderir ao programa e, considerando a pujança e crescimento deste setor, tanto no que concerne à produção cinematográfica brasileira quanto no que diz respeito à estrangeira, as expectativas de crescimento de adesão ao vale se mostram, de fato, bastante realistas. Com menor presença, até então, seguiam a compra de CDs e DVDs, ingressos para espetáculos, visitas a museus e cursos de artes, que aparecem com cerca de 1%.

**Figura 3- Cartão vale-cultura.**



Fonte: Ministério da Cultura, 2015.

O vale-cultura se tornou, portanto, uma das principais estratégias de atuação dos AEM, na medida em que tinham como objetivo o fortalecimento dos mercados culturais a partir da ampliação do consumo cultural das famílias, sendo, diante disso, uma política de formação de públicos e de financiamento que passou a dinamizar e, em muitos casos, instaurar, os novos regimes de produção da cultura, como observados no primeiro capítulo. Ao lado da já destacada atuação do BNDES, através do Procult, constituem os dois principais pilares indicativos do redimensionamento dos agentes estatais em relação às mais recentes aproximações entre mercado e cultura, fazendo dessa imbricação o solo empírico e conceitual, por excelência, da gramática política da economia criativa no Brasil contemporâneo, no âmbito da qual, uma multiplicidade de agentes privados de mercado se situam, tecendo uma racionalidade econômica que se alimenta da dimensão simbólica como diferencial competitivo.

**Quadro 7- Gastos nos principais setores com uso do vale-cultura (2014)**

<b>SETORES</b>	<b>GASTOS (EM R\$)</b>
Mercado editorial.	13,7 milhões.
Cinema.	1,2 milhões.
Teatro.	52,6 mil.
Varejo de instrumentos musicais.	180 mil.
Venda de discos, CDs e DVDs.	90,6 mil.

Elaborado pelo autor com dados do Ministério da Cultura, 2014.

Insere-se também nas estratégias de fidelização com os quais a empresa trabalha e das quais o vale-cultura é elemento central, o programa “sempre leitura”, caracterizado pelo

cadastro e acúmulo de pontos feito mediante compras na loja que podem ser resgatados através de descontos em outras compras. A cada real gasto na aquisição dos produtos da loja, a exceção dos livros didáticos e dos serviços da cafeteria, o cliente acumula 5 pontos que podem ser posteriormente utilizados para a obtenção de descontos nos livros. Deste modo, a empresa visa criar uma fidelidade a maior fixação da marca, elemento fundamental quando se tem em mente a promoção de um modelo de negócio centrado no apelo ao simbólico e ao cultural, e na sustentação de um discurso empresarial que tem como substrato a oferta de experiências e um certo caráter “missionário”, porta-voz da cultura e do entretenimento.

#### **4.6 A promessa de experiências únicas como elemento de distinção do modelo e de reforço de seu caráter de entretenimento, lazer e fruição cultural**

Nas trilhas de Lipovetsky, as atuais relações entre cultura e mercado que este trabalho pretende desvelar podem ser tipificadas como a terceira fase do capitalismo artista, onde há uma radicalização da sedução causada pelos espaços de consumo e pela oferta de um número cada vez maior de formas de entretenimento. O triunfo de uma dimensão transestética, representada pela emergência e desenvolvimento não apenas de modelos específicos de negócios nos mercados culturais, como é o caso das *megastores*, mas de várias outras dimensões que os entrecruzam, atestam a institucionalização de um novo regime de produção da cultura no capitalismo contemporâneo. O *hiperconsumo*, sua premissa fundamental, se potencializa e se reverbera de modo a instaurar uma racionalidade empresarial que, valendo-se das já consideradas transformações econômicas mais amplas, faz da promoção de novas experiências simbólicas seu maior e mais bem-sucedido negócio.

As *megastores* são empresas que encerram muitas das prerrogativas que tem na ampliação do acesso aos bens e serviços culturais, na fruição cultural e nas experiências simbólicas, seu eixo mais decisivo e comportam a ideia que são empresas que cumprem a função de promovê-las, na medida em que sua atividade comercial não pode se dar de modo apartado de sua atividade cultural. Arquitetonicamente, são projetadas para serem agradáveis, convidativas e sobremaneira, familiares, pois sendo “centros de cultura”<sup>22</sup>, são também responsáveis pela formação de públicos, pela capacidade de criar hábitos culturais que têm a pretensão de perdurar entre as gerações, como a leitura, por exemplo, seu principal negócio. Percebe-se o quanto as justificativas estético-morais que sustentam publicamente, por ser uma

---

<sup>22</sup> Categoria que aparecia, junto com a de “equipamento cultural”, como representativa do caráter da empresa.



empresa cultural, estão indissociavelmente ligadas às suas estratégias comerciais, apesar destas sempre estarem à sombra daquelas.

As *megastores* são também espaços onde a ideia de um “templo do consumo simbólico” se assevera, porque representa o modelo que, na medida em que foi capaz de reunir em um só espaço a promoção de bens e, crescentemente, serviços, deixando para trás modelos mais tradicionalistas no varejo do mercado editorial, como já se destacou no segundo capítulo deste trabalho, sobretudo, a compreensão de que era necessário valorizar sua marca e se fixar no imaginário de seus consumidores através de uma maior preocupação com sua satisfação, envolvendo-o com uma teatralidade e elegância de seu espaço comercial (LIPOVETSKY, 2015), o que diferia substancialmente daquele modelo que associava a atratividade da empresa tão somente à quantidade de produtos que oferecia, desconsiderando aspectos mais simbólicos, sutis e subjetivos, como se registram nas *megastores*.

Esse modelo de livraria pode ser pensado também através de uma analogia com o que representou a emergência das lojas de departamento, na fase intermediária do capitalismo artista, uma vez que elas compartilham muitas características arquitetônicas e de atração em comum e também possuem o potencial de estimular sensações que provocam a imaginação. A monumentalidade, o esplendor, o gigantismo e seu cenário seduzem de modo diferenciado, porque já se apresentam como espaços atrativos onde *se tem uma experiência a viver*, nas *megastores*, seja folheando um livro, vendo uma apresentação artística, acompanhando as crianças em uma contação de história, participando de encontros como o de fãs de determinados jogos ou segmentos literários, bate papo com autores e lançamentos de livros, entre outras atividades.

Outro fator de atração que exerce uma função fundamental é a multiplicidade de bens que as grandes livrarias oferecem ao público, que não estão restritos à ampliação do catálogo de títulos que possuem, mas ao atendimento de subsetores que fazem com que seu modelo seja efetivamente distintivo em relação às livrarias tradicionais. Isso implica diretamente no atendimento de demandas de grupos específicos que passam a se identificar e a frequentar as *megastores*, tomando-as como espaço propício à interação social, aos encontros grupais e a compra propriamente dita. Não raro, as *megastores* reforçam seu caráter de equipamento cultural promovendo eventos mais voltados para públicos específicos, como praticantes de games, por ocasião, também, do lançamento de algum novo jogo, ou mesmo de algumas pré-vendas, apontando o fato de que as dimensões culturais e comerciais são indissociáveis.

O espaço comercial devia proporcionar algo mais que os valores de uso e a realidade tangível dos objetos; era preciso envolver as mercadorias numa atmosfera específica capaz de transfigurá-la em objetos feéricos, em objetos-fetiche. Fetichismo da mercadoria que se efetuou graças à aura estético-mágica do local comercial moderno. (LIPOVETSKY, 2015, p. 145)

As *megastores* se valem também das prerrogativas gerais e mais amplas do consumo disseminado que encontra ressonância na expansão dos shoppings centers e na sua representação como os principais espaços de consumo na atualidade. O ritual promotor de prazer que esses grandes centros de consumo passaram a instaurar se coadunam com uma espécie de promoção de uma cultura estética democrática, onde a democratização do desejo se engata e a promessa da satisfação opera de modo pontilhado (BAUMAN, 2008), fazendo com que cada experiência seja única, satisfatória e, paradoxalmente, simultaneamente insuficiente, para que novas necessidades se manifestem logo adiante e mantenham viva a dinâmica do consumo. Nesse sentido, o que se impõe é mais que o simples ato de consumir, mais que o ato comercial, sem o qual as empresas não existiram; mas um modo de vida simbólico e estético voltado para a satisfação dos prazeres, à busca pelas novidades, às sensações, o conforto e a distração.

O que sustenta o caráter de novidade do modelo de *megastore* e de todo o apelo simbólico que lhe serve de substrato é exatamente um conjunto de condições que apenas contemporaneamente se tornaram condicionantes de um panorama mercadológico que lançava e institucionalizava demandas simbólicas. Isso significa que o manejo do conceito de cultura feito pelas empresas culturais na atualidade (YÚDICE, 2013), o fortalecimento de uma lógica de consumo cultural baseado na estetização das práticas (LIPOVETSKY, 2014) e instauração de uma espécie de pedagogia para o consumo, uma socialização no âmbito da sociedade de consumidores (BAUMAN, 2008) conformam um estatuto diferente do que se registrou, por exemplo, em equipamentos culturais como a livraria José Olympio, na tradicional rua do Ouvidor, no Rio de Janeiro, nos anos de 1940 e 1950, onde o apelo de equipamento cultural estava muito mais circunscrito ao uso dos espaços da livraria por intelectuais e figuras de relevo da época, o que, inclusive, constitui uma dimensão que daria uma pesquisa à parte.

O que se registra hoje, quando uma empresa como a Leitura constrói um argumento que a qualifica como equipamento cultural é muito mais indicativo de um processo de ampliação do acesso ao consumo cultural, às práticas culturais e à promoção de uma lógica generalizada de lazer (DUMAZEDIER, 1999), como já se destacou. É na convergência dessas condições

macroestruturais que se afirmam as especificidades dos mercados culturais contemporâneos e da imagem de muitas empresas como equipamentos culturais.

A convergência do design de interiores e da potencialização sensorial dos grandes espaços de lazer e consumo cultural para uma estética comercial capaz de se apresentar como suave e convidativa, tão características de muitos modelos de negócios que atuam não apenas nos segmentos culturais, mas sobremaneira neles, registrou um desenvolvimento à parte já a partir dos anos oitenta e ganhou espaço privilegiado quando foi incorporada posteriormente de modo definitivo por empresas que atuavam nos diferentes mercados, como os culturais, fazendo com que ganhasse expressão a ideia de leveza, de descontração, tão caros aos mercados que lidam com o entretenimento e a fruição cultural, cujas expressões estéticas, morais e simbólicas são seus substratos constitutivos por excelência, como é o caso das livrarias.

**Figura 4- Livraria Leitura Maceió**



Fonte: [www.leitura.com.br](http://www.leitura.com.br)

Esses grandes centros de lazer e de consumo que se tornaram mais ou menos hegemônicos enquanto modelo, como são os shopping centers, no seio dos quais as *megastores* se instalam e se aprimoram, valendo-se da potencialização do consumo ensejada pelo fato de estarem dentro desses grandes espaços, projetam e acentuam nessas livrarias algumas características próprias do modelo de *megastore*, mas que são ainda mais amplificadas, como a ideia de espaços recreativos e hedonistas, onde se pode relaxar e deixar fluir a sociabilidade, sempre mediada pelas experiências que o acesso ao consumo podem promover. Como já se asseverou, transformações que podem parecer à primeira vista banais, foram, gradativamente, à medida em que iam se tornando complementares e necessárias, tornando possível não apenas

a emergência de espaços que buscavam atender as demandas culturais, mas hábitos culturais propriamente ditos.

Graças à climatização, os consumidores esquecem o mundo exterior, com suas intempéries, seus barulhos, sua agressividade, e podem passar mais tempo em seu interior, evoluindo num ambiente de consumitividade total, quase perfeito, sem exterioridade. [...] O modelo está dado. Ele se desenvolve no mundo inteiro. (LIPOVETSKY, 2015, p. 190)

Esses aspectos destacados acima são fundamentais para a criação da ambiência que envolve as práticas de consumo, pois na medida em que vão sendo incorporados pelos indivíduos como um fator de distinção e de especificidade desses espaços, através das experiências sutis que promove, imputam aos indivíduos a necessidade de revitalizá-los, repetir a dose, fazer daquela experiência parte de suas vivências mais ou menos cotidianas, identificando-se não apenas com um ambiente agradável e convidativo, mas sobretudo com os meios através dos quais ele atende suas necessidades de consumo: as lojas, cada uma das quais com suas atratividades, com suas estratégias, com sua tentativa de fixar no imaginário dos consumidores sua imagem. É essa uma das razões pelas quais o estudo dos mercados culturais é sempre complexo: conteúdos simbólicos e experiências, na medida em que entram no rol comercial, envolvem fatores de ordem subjetiva que nem sempre se prestam à observação.

As empresas culturais promovem o que Paul Tolila (2007) chama de “valor do espírito”, numa referência ao peso que as marcas e as experiências simbólicas têm assumido nos mercados contemporâneos. Não se trata apenas de produtos, mas também, de negócios, constituindo uma gama de representações simbólicas que criam associações entre as marcas das empresas e os serviços que elas promovem, as experiências que suscitam e as maneiras pelas quais elas procuram fidelizar os seus clientes. Dessa forma, essas empresas criam uma identificação com seus clientes que parece ultrapassar os limites utilitaristas das relações comerciais e passam a se tornar referências nos segmentos em que atuam, uma vez que é exatamente por esta via que se apresentam e se fixam como equipamentos culturais, sempre convidativos e sempre atrativos.

Se, por um lado, quando se consideram os produtos, como é o caso do livro, um conjunto complexo de dimensões não materiais incidem sobre seu caráter de mercadoria, sobremaneira os elementos que constituem os direitos autorais de exploração comercial da obra, fazendo com que o seu valor monetário tenha ligação direta com a posição ocupada pelo autor no mercado em relação aos seus sucessos anteriores, seu capital social e simbólico, por exemplo, o que efetivamente vai muito além dos custos de produção do livro, por outro lado, quando se consideram os serviços promovidos pelas *megastores*, outras dimensões, embora

complementares dos produtos com os quais trabalha, se destacam em relação à legitimidade de sua marca e seu potencial de fixação e projeção. Elas operam nas apropriações simbólicas que a ida à livraria promove, na busca de encontrar nela, e somente nela, um tipo de experiência específica que passa a fazer com que ela demarque um espaço privilegiado no tempo despendido ao lazer na atualidade. A socialização da experiência também possui um preço que é assumido pela empresa cultural, se pretende continuar sendo vista como tal pelos seus clientes.

As empresas empreendem, portanto, uma cruzada que tem como intuito a conquista dos desejos, a capacidade de ser o espaço social no qual eles se realizam e, em consequência disso, poderem se tornar referências definitivas da capacidade de concretização dos mesmos. Sendo um equipamento cultural, a carga semântica que envolve as práticas de consumo que se dão em seu seio sempre figurarão como pertencentes ao entretenimento, ao tempo gasto com diversão e lazer. As *megastores* atuam, quando consideradas estas dimensões, como modelos de negócios onde a venda e as transações comerciais estão totalmente mergulhadas na capacidade que elas têm que narrar as experiências que promovem como amparadas em uma lógica muito mais associada ao entretenimento, à diversão familiar e ao lazer promovidos, em seu conjunto, pelo grande centro de lazer que se tornaram os shoppings, buscando fortalecer sua imagem como referência de equipamento cultural. Não há sequer uma delas, dentre as grandes empresas que atuam no setor, que não se valha, discursivamente, deste recurso.

Quando se leva em consideração os aspectos mais amplos do desenvolvimento do capitalismo cultural brasileiro, tendo em vista a quantidade de agentes envolvidos e as orientações diversas que eles ensejam, tecendo assim um quadro que amplifica o aceso ao consumo, não se poderia deixar de ter, como consequência, a ampliação, também em seu conjunto, dos modelos de negócios culturais, capazes de fazer convergir as demandas de consumo cultural incitadas pelas novas racionalidades econômicas nos setores culturais. “Em seu conjunto, a nova economia repousa sobre os processos fundamentais no cérebro dos produtores/criadores e no dos compradores que é preciso atingir, tocar de qualquer maneira” (TOLILA, 2007, p. 91).

Segundo Dominique Desjeux (2011), a projeção de que foram objeto os mercados culturais possui em sua base a ampliação discursiva da mobilização de valores emocionais como justificativa para o apelo simbólico promovido por diversas empresas, o que significa que, de modo bastante característico e cada vez mais constitutivo das premissas do consumo cultural, a atmosfera que envolve uma espécie de “realização dos desejos”, de vazão ao

imaginário, passa a se conectar gradativamente a elementos de caráter comercial, voltados para uma gama variada de segmentos sociais. Uma vez que as empresas que tem na dimensão simbólica seu elemento central de legitimidade cultural e empresarial, como é o caso das livrarias, também são espaços onde os processos de distinção social se operam, onde o manejo dos capitais e principalmente importantes dimensões dos processos de formação dos gostos e predileções estéticas se consolida, basta notar o fato de que a presença das famílias nos equipamentos culturais como as *megastores* sedimenta uma importante relação dos clientes com os hábitos de leitura e as práticas de entretenimento, tão decisivas e indispensáveis para os mercados culturais, para o que se conceitua como economia criativa.

Nesse sentido, as estratégias de marketing e merchandising ganham tamanha relevância que sua própria função passa a ser ressignificada, deixando de ser um recurso comercial pontual para se tornar um dos propulsores dos mercados como um todo, e isso já vem se dando há bastante tempo, na medida em que, cada vez mais, se apresentam como condição necessária para catapultar o potencial de vendas de produtos ou serviços e, como corolário, expandir o domínio simbólico de suas marcas. O que torna as empresas grandes e vultosas não são apenas seus aspectos físicos (embora estes sejam bastante importantes), mas o quanto elas conseguem potencializar sua representação simbólica perante os seus clientes, de modo a criar uma espécie de “encantamento” que só se efetiva mediante o consumo, seja ele de produtos ou vivências, promovidas por empresas que veem nessas dimensões o diferencial mais marcante de seus negócios.

Os mercados culturais, em grande medida, lidam com uma dimensão que os diferenciam dos outros mercados, pois constroem através das relações que estabelecem com seus clientes e consumidores importantes mediações que deitam raízes num processo de experimentação estética, lazer e conhecimento. As livrarias *megastores*, por exemplo, são inegavelmente espaços de lazer, entretenimento, educação e *refinamento*, e expandem seu modelo e seu potencial comercial em uma relação diretamente proporcional a seu sucesso em conseguir atrair o público, manejando, para tanto, a imagem que constrói e reconstrói incessantemente, parecendo se coadunar com as já destacadas prerrogativas mais amplas que têm sido disseminadas por um capitalismo cultural bastante peculiar como o brasileiro. “[...] O processo de racionalização [promovido pelas empresas como estratégia de atuação], aquele que está na base do marketing hoje, é acompanhado por formas modernas de reencantamento mágico” (DESJEUX, 2011, p. 131).

Como a livraria não é uma franquia, ela possui uma margem de manejo das estratégias de divulgação e organização da loja relativamente autônomas, não existem proibições formais por parte da Associação dos Lojistas Leitura, de onde emanam as campanhas de toda a rede, e ficam a cargo das gerências de cada loja a ênfase em certos aspectos publicitários que lhes parecem mais convenientes, do ponto de vista simbólico e comercial. Datas comemorativas como o dia das mães, das crianças, natal, entre outras, podem ter uma publicidade totalmente local, dinamizando o *layout* da loja, respeitando os limites publicitários instituídos pelo próprio shopping, que, a depender do grupo que administra, pode ser mais ou menos flexível quanto a isso. Tal autonomia é fundamental para a criação de meios de comunicação com os clientes, por exemplo, através da criação de grupos locais nas redes sociais da empresa (Instagram, Facebook, Whatsapp), o que facilita não apenas a disseminação de informações sobre a livraria e seus eventos, mas também cria uma aproximação entre empresa e clientes que, em alguma medida, contribui para aquela quebra das relações comerciais tradicionais e se coaduna com as perspectivas de Dominique Desjaux.

Esse fenômeno da expansão do capitalismo cultural tem ainda em outro elemento parte das razões para seu sucesso: a construção de uma narrativa que busca construir uma imagem de empresa cultural como forma de angariar maior legitimidade às suas práticas, uma vez que tanto os conteúdos com os quais trabalha quanto o público que atende predominantemente, possuem aspectos que não se reduzem ao simples fato de vender e consumir. A experiência parece transcender isto. Os serviços que as *megastores* oferecem passam a ser imbuídos de uma espécie de “transformação de substância convertendo-se e sendo narrado como algo maravilhoso, que objetiva sair do excepcional para o cotidiano” (DESJEUX, 2011, p. 134), em face de sua tentativa de fomentar hábitos culturais que atuem também como estratégias de fidelização e de identificação com a marca da empresa. Nesse sentido, aguçar as percepções sensoriais dos frequentadores desses espaços de lazer e consumo é condição imprescindível para o sucesso dos negócios.

“O modelo tem que se preservar e ampliar sua capacidade de atração porque o público de livraria gosta e precisa de conforto e tranquilidade, até porque é o espaço onde as pessoas chegam e não querem ter hora certa para sair<sup>23</sup>”, não pode soar como um ambiente desagradável, meramente funcional ou comercial, tem que se apresentar como um espaço cultural. O shopping, numa escala mais ampla e mais difusa, na medida em que reúne um conjunto de

---

<sup>23</sup> Informação colhida em entrevista com representante comercial da livraria Leitura. Transcrição literal.

serviços diversos, contribui diretamente para aquele conforto que as *megastores* buscam fortalecer ainda mais. A existência de um estacionamento e de uma praça de alimentação, por exemplo, permitem uma acomodação muito maior para o favorecimento da atratividade das *megastores* em relação ao modelo de livrarias de rua, onde esses serviços nem sempre são oferecidos, razão pela qual perdem um pouco do encanto (fundamental para as empresas culturais) que têm em potencial.

A livraria representa um mundo de livros, um universo a ser explorado pelo leitor e potencial comprador. Alguns deles já vão às livrarias certos dos títulos que querem adquirir, mas muitos se dão ao prazer de escolher enquanto passam pelas diferentes ilhas da loja, pelas diferentes áreas ou quando recorrem às indicações, que são frequentes, feitas mediante consulta com os vendedores, o que reforça aquelas informações sobre as especificidades do perfil de vendedores e atendentes que a *Leitura* apresenta como seu elemento mais distintivo em relação aos concorrentes, no que concerne às abordagens dos clientes e ao conseqüente sucesso nas vendas. “Enquanto nossos concorrentes colocam vendedores para localizar os livros, a *Leitura* dispõe consultores nas diferentes áreas com as quais trabalha, há uma diferença qualitativa muito grande nisso<sup>24</sup>”.

O esforço de encantamento que o modelo busca promover para potencializar suas vendas e formar públicos leitores se reforça no espaço e nas atividades voltadas ao público infantil como marcas distintivas das *megastores*, e no caso da *Leitura*, está presente em todas as suas lojas com este modelo de negócio. Para a empresa, a formação e públicos é fundamental porque seu modelo de negócio depende desse processo de aproximação das crianças não apenas com a leitura, mas também com a absorção do espaço como equipamento cultural. Tal estratégia está, inclusive, conectada ao atendimento de um dos fatores decisivos para a expansão do público consumidor local, diante daquele quadro de indicadores socioeconômicos apresentado anteriormente. Esse aspecto é de extrema importância porque as crianças são atraídas exatamente pelas ações e atividades promovidas pela livraria e, uma vez que nenhuma delas sai de casa disposta a comprar um livro, a atração dos pais é também fundamental e a criação de uma ambiência para o público infantil, imprescindível. No que concerne aos espaços das crianças, trata-se de uma lógica mais ampla que tem sido incorporado por muitas empresas, desde restaurantes a consultórios médicos, como forma de tornar mais agradável, aos pais e as crianças, a estadia nesses lugares, de fazê-los passar mais tempo, logo, consumirem mais.

---

<sup>24</sup> Informação colhida em entrevista com representante comercial da livraria *Leitura*. Transcrição literal.



Concretizar, todavia, uma estratégia de atração para o público infantil não é tão simples quanto possa parecer. Na livraria Leitura, foi preciso superar algumas dificuldades iniciais que se apresentaram como limitantes às estratégias iniciais que foram colocadas em prática, fazendo com que fossem repensadas, ajustadas e finalmente, eficientes, do ponto de vista do que a empresa considera “comercialmente favorável e culturalmente relevante”. A “contação de poesias” para crianças é um exemplo de atividade que precisou ser modificada, pois embora fosse, aos olhos da livraria, uma atividade culturalmente enriquecedora, tornou-se cansativa para os pais que, muitas vezes, não ficavam até o final e iam embora. O saldo era negativo em todos os sentidos. A solução foi pensar em atividades que não apenas chamassem atenção e agradassem as crianças, mas que fizesse com que os pais se sentisse gratificados, que fosse capaz de fazê-los perceber que valia a pena estar ali, experimentar aquilo com seus filhos, e não estar simplesmente esperando a atividade acabar. A contação de histórias teve sua dinâmica alterada, ficou mais leve, mais fluida, mais agradável, vinculando-se a atividades outras como a pintura e brincadeiras, pois a atividade deve ser de diversão para a família como um todo.

**Figura 5- Contação de história na livraria**



Fonte: [www.leitura.com.br](http://www.leitura.com.br)

Tudo que for possível encaixar nos espaços da livraria em termos de atividades culturais é feito como forma de reforçar a imagem de equipamento cultural, de centro cultural, com vistas a quebrar a rigidez comercial que existe em maior ou menor grau em certas atividades. Não raro são promovidos encontros, bate-papos temáticos, formaturas de mini escritores, entre

outras atividades tão diversas quanto possível, como forma de convidar a família, de entreter, enfim, de dizer: “Somos o espaço de lazer que sua família necessita, aqui temos cultura de sobra, temos o que você precisa, a Leitura é completa e inteligente<sup>25</sup>”. Os clientes não precisam sentir o caráter comercial do negócio, eles têm mais coisas para se maravilhar e sentir e, mesmo diante das estratégias puramente comerciais, são outros aspectos que precisam ser estimulados. Por exemplo, “quando o cliente vem comprar um livro para presentear não podemos deixa-lo levar apenas o livro, mostramos belas caixas para presentes, uma caneta diferenciada, um cartão, etc., como forma de estimular os clientes a embelezar seu presente, de personalizá-lo<sup>26</sup>”.

Embora ainda se tenha um quadro estrutural ainda muito deficiente de presença da leitura como um hábito disseminado entre a população alagoana, é preciso ressaltar um aspecto que justifica a expansão dos negócios, mesmo quando se tem em vista as incertezas, geralmente tecidas por quem não conhece as dinâmicas e os números do mercado editorial brasileiro, que é o fato de que o leitor ativo é aquele que consome continuamente, o próprio hábito de leitura o fideliza. Modelos como as *megastores*, chancelam essa relação e, de modo complementar a este quadro, a percepção da livraria de que parte substancial de seus clientes não é alagoana, mas de diversas regiões do país, tendo passado muitas vezes por processos formais mais intensos de socialização para o consumo simbólico, e nas quais a oferta de equipamentos culturais bem como a presença da leitura em função de elementos mais estruturais como a escolarização, por exemplo, são decisivos. Isso tem sido um elemento importante e que justifica, em alguma medida, os surpreendentes resultados financeiros que empresa obteve, associados, evidentemente, à formação de novos leitores, na medida em que seu modelo desperta o interesse pela leitura e pela apropriação dos equipamentos culturais.

A empresa entende ainda, de modo bastante manifesto discursivamente, que a rápida projeção de sua marca como referência de livraria e equipamento cultural se deve a uma demanda reprimida que há muito perdura na cidade. Embora existam, por exemplo, teatros, museus e outros espaços de cultura, a apropriação deles ainda é bastante deficitária como consequência da ausência de políticas de incentivo e valorização e das carências da infraestrutura urbana, já que, muitas vezes, os transportes públicos dificultam a ida à esses espaços, em função de sua localização ou do horário dos espetáculos e, mesmo para quem possui transporte próprio, muitas vezes os estacionamentos não comportam a quantidade de

---

<sup>25</sup> Informação colhida através de entrevista com a gerente comercial da loja. “Completa e inteligente” é o slogan comercial da rede de livrarias Leitura.

<sup>26</sup> Idem.

veículos, sem contar o assédio de trabalhadores informais que cobram, de modo irregular, valores para “cuidar dos veículos”. Não é difícil perceber aqui mais uma das razões que fazem com que os equipamentos culturais como livrarias e cinemas tenham sido tão bem-sucedidos quando se instalam em shoppings, cujos aparatos infraestruturais são muito mais organizados e controlados.

O que se registra, contemporaneamente, nas sociedades tidas como *pós-industriais* é uma espécie de imperativo do lazer que converge na oferta cada vez mais diversa de opções de entretenimento, encerrada por espaços públicos e privados, em maior ou menor grau, imbuídos de um caráter comercial que segue as trilhas da expansão e da complexificação dos mercados culturais. As cidades, cada vez mais responsáveis pela concentração de equipamentos culturais, tornam-se um vetor decisivo na modelação de uma revolução ética e estética (DUMAZEDIER, 1999) que promove o lazer a um campo privilegiado, ensejando, como consequência, racionalidades empresariais que aproximam as dimensões simbólicas e comerciais de modo cada vez mais marcante.

O lazer se torna, aos olhos dos empreendedores, um grande negócio, soando como a ressonância de um processo mais amplo que vai, gradativamente, fincando as raízes de um capitalismo cultural que disseminou a ideia de que os indivíduos podem e devem desfrutar dos equipamentos de entretenimento que crescentemente se apresentam, no registro da ampliação dos espaços de consumo cultural. Desse modo, amplifica definitivamente um modelo de sociedade que passa a estimular a prática de atividades que atendem a necessidades do corpo, do espírito e da imaginação (DUMAZEDIER, 1999), atravessadas por novos registros simbólicos e morais que se apresentam aos indivíduos como uma forma de valorização de suas práticas e como um fim em si mesmo, no que concerne ao deleite e à fruição encerradas pelo consumo.

Estando as sociedades contemporâneas orientadas para o lazer, como sugere Joffre Dumazedier, não é difícil compreender as razões pelas quais as *megastores* investem incisivamente na permanência dos clientes na loja, não apenas através da promoção dos eventos que tradicionalmente sedia, mas também através do conforto que oferece, possibilitados por transformações mais amplas como a própria mudança na concepção de “tempo livre”, inicialmente circunscrita exclusivamente ao tempo destinado ao repouso dos trabalhadores e posteriormente, concebido como um tempo que possui uma dinâmica específica, uma vez que é pensado como um tempo devotado à diversão, ao entretenimento, ao desfrute, tornando-se,

em razão disso, um tempo influenciado pelas dimensões comerciais, uma vez que assume também a forma de momento despendido ao consumo.

A rede Leitura trabalha com uma perspectiva muito clara em relação ao seu conceito de *megastore*: ela deve ser completa, atendendo de modo satisfatório tanto os subsetores livresiros (Religiosos, Didáticos, CTP e Obras Gerais) quanto os demais setores (Games, informática, “volta às aulas”, CDs/DVDs, etc.), sendo muito mais que um ponto de vendas e se constituindo como um espaço de encontro cultural (cafeteria, espaço para leitura, espaço para eventos), como um equipamento cultural. A já destacada promoção de eventos diversos, para o público infantil, juvenil e adulto, encontros de leitores de gêneros específicos, de fãs de determinada série, sessões de autógrafos com autores e de atividades infantis operam como formas de trazer o cliente e, principalmente, fidelizá-lo, o que é ainda mais importante, porque ele, acima de tudo, é o responsável pela vitalidade simbólica da marca Leitura. Além da ampliação dos produtos com os quais trabalha e dos eventos que promove, a captação de novas tendências de mercado assume relevância estratégica, como é o caso da notável expansão das vendas de títulos para o público juvenil, abraçado decisivamente pela empresa, o que incidiu, diretamente e de modo expressivo, em suas vendas.

Nessa seara, cumpre destacar, que nos últimos anos se tem registrado o aumento gradativo do público leitor juvenil, que consome de modo voraz e converte em *best sellers* livros que acabaram se tornando grandes sucessos e indicadores dos novos processos criativos a partir dos quais muitas editoras tem alcançado ou reforçado seu prestígio nos segmentos em que atuam. Os temas relacionados às experiências do mundo dos adolescentes, o compartilhamento de expectativas, vivências e situações recheiam as obras das autoras que tem ganhado robustez comercial nesse segmento, evidenciando o potencial de consumo que esses públicos ensejam e respondendo por fatias cada vez mais substanciais das vendas realizadas pelas livrarias, sobretudo, quando se considera que, cada vez mais, elas promovem atividades como tardes de autógrafos, bate-papo com escritores, dentre outras atividades de entretenimento características da *megastore*. Esse segmento de público juvenil é profundamente marcado por duas autoras cujos sucessos em vendas são avassaladores: Thalita Rebouças e Paula Pimenta.

Thalita Rebouças é a autora brasileira com maior registro de vendagem no segmento *teen*, direcionados ao público adolescente, atingindo a marca de mais de um milhão e meio de exemplares vendidos, entre os seus dezoito títulos publicados pela editora Rocco, desde 2003, tornando-se em razão disso, uma das maiores escritoras e sucesso nacional. Seus títulos

renderam importantes desdobramentos no mercado editorial, já que alguns deles foram adaptados para mangá e quadrinhos infantis, além de peças de teatro, como o livro “Fala sério, mãe”, título este que recebeu ainda uma adaptação televisiva para a série “ As brasileiras”, exibida pela TV Globo no ano de 2012, atingindo uma das audiências mais expressivas da série. O livro “Uma fada veio me visitar” já recebeu proposta para se tornar um longa-metragem, previsto para lançamento no ano de 2016, com o título “É fada”, sob direção de Daniel Filho.

Paula Pimenta alcançou a marca de 100 mil exemplares com a coletânea de poemas intitulada “confissão”, que se tornou um best-seller e ganhou três continuações, atingindo especial destaque entre 2008 e 2012. A autora foi considerada pela revista *Época* como uma das cem pessoas mais influentes no ano de 2012, reflexo de seus sucessos em vendagem e, sobremaneira, da projeção que teve em meio ao público juvenil, para o qual seus livros estão direcionados. Um de seus principais títulos “fazendo meu filme” (que se tornaria posteriormente uma série), foi lançado na Espanha, Portugal e em toda a América Latina, ainda no ano de 2013, tendo, inclusive, recebido uma adaptação para o mercado de quadrinhos. Até setembro de 2015, a autora já havia atingido a marca de mais de 250 mil exemplares vendidos, no conjunto de sua obra.

Pode-se destacar, diante disso, não apenas a dinamização do mercado editorial com a chegada e fortalecimento de novos segmentos e dinamização de novos públicos, como o é caso da literatura juvenil, mas também a própria complexificação dos mercados culturais, à medida em que muitos dos processos criativos e obras produzidas acabam sendo adaptadas para outros segmentos culturais, como é o caso do teatro e da televisão, fenômeno este que pode ser enfrentado por outros pesquisadores no âmbito das ciências sociais, em virtude de sua relevância e novidade.

Uma dimensão também importante da empresa, quando relacionado ao conjunto de elementos com os quais dialoga, revela-se sutil, porém, importante, nas estratégias comerciais da loja, como é o caso do novo *layout* da marca. Inicialmente feito com tonalidades mais fortes, como laranja, e utilizando a cor azul como principal característica, o *layout* passou por uma reestilização recente, com vistas a se adequar às novas tendências mercadológicas que se caracterizam pela suavidade visual, sobretudo em empresas cuja marca, na avaliação de seus administradores, já está sedimentada no mercado e no imaginário dos consumidores. O *layout* da Leitura agora é feito com a tonalidade branca, e com “dimensão mais rústica, vigas

envelhecidas, vitrines com um pouco de ferrugem e madeira [...] O nome da Leitura já passa a figurar diretamente na madeira branca, porque a tendência é ir ficando cada vez mais limpa<sup>27</sup>”.

**Figura 6- Novo layout da Livraria Litura**



Fonte: [www.leitura.com.br](http://www.leitura.com.br)

Uma das vantagens das estratégias utilizadas na *megastore* para fidelização de clientes e fortalecimento da marca é o baixo custo das atividades que promove, diante do considerável retorno que elas geram, comercial e simbolicamente. Valendo-se das especificidades dos mercados culturais, “fazemos uma espécie de encantamento que acaba facilitando muito nossos resultados comerciais e as parcerias que estabelecemos com profissionais como palestrantes, autores, entre outros, contribuem bastante [para manter a vivacidade cultural da empresa]<sup>28</sup>”. Grande parte do custo das atividades promovidas pela livraria não sai do caixa da empresa e isso está diretamente relacionado ao estatuto social que as empresas culturais conquistam, já que muitos profissionais procuram as grandes livrarias para a execução de suas atividades também em função da ressonância e visibilidade que as marcas possuem. Os ganhos, portanto, são recíprocos.

O investimento direto feito pela empresa, como, por exemplo, a contação de histórias para o público infantil que é regular e semanal, o investimento em mobília, no espaço de lazer e sua manutenção, não figuram como despesas, no sentido formal do termo, porque são cada vez mais condições necessárias à projeção do modelo de negócio da *megastore*, sendo partes constitutivas de sua imagem, sem as quais o modelo não se afirmaria enquanto tal. Essa ambiência também quebra a rigidez comercial da empresa, já que, embora ela seja suavizada, não deixa de existir, afinal, como já se destacou, é um espaço cultural, mas, sobretudo, empresarial, porque não se pode desconsiderar o fato fundamental de que existem metas comerciais muito claras a serem atingidas, expectativas de crescimento que precisam ser

<sup>27</sup> Informação colhida em entrevista com a gerente comercial da loja, quando perguntada sobre as dimensões arquitetônicas da loja e as tendências visuais da empresa.

<sup>28</sup> Informação colhida em entrevista com a gerente comercial da loja.

materializadas e, para tanto, uma empresa cultural se vale do simbólico como sua principal estratégia de maximização de ganhos, em todos os sentidos da palavra.

Um evento bastante importante para o fortalecimento da marca e da atuação da empresa na cidade foi sua participação na Bienal Internacional do Livro em Alagoas, no final de 2015. Para a leitura, tratava-se de um evento fundamental para a conclusão de um ciclo inicial de atuação no mercado alagoano, uma vez que a projeção que a Bienal tem é sempre positiva e as vendas, crescentes. Relevante também porque na Bienal de 2013 a empresa não participou, seus representantes sequer conseguiram ir visitá-la, em função da coincidência do evento com a semana de inauguração da *megastore* no Parque Shopping Maceió. Na edição de 2015, a situação foi outra. A Livraria organizou um estande com forte apelo visual e uma boa diversidade de títulos, dentro do espaço de que dispunha (25 metros quadrados), e as vendas, na avaliação da gerência comercial, foram muito satisfatórias, tendo no atendimento aos visitantes, mesmo sem estar com o aparato completo que possui na loja sede, seu diferencial, segundo avaliação de seus representantes.

O sucesso da 7ª edição Bienal Internacional do Livro em Alagoas é incontestável, reforçando a importância do evento para o mercado editorial e para o público consumidor que, à cada edição, registra maior presença. O faturamento também atesta o quanto o crescimento do evento tem sido expressivo, resultado, em grande medida, da ampliação das parcerias, do aumento no número de estandes, de títulos ofertados e do número cada vez maior de atrações e atividades registrados na edição de 2015. A Bienal contou com 133 estandes de secretarias, editoras, faculdades, fundações e distribuidores de livro. Na edição de 2015, mais de 30 mil títulos foram expostos, frente aos 22 mil títulos na edição de 2013<sup>29</sup>. Mais de 400 editoras participaram do maior evento literário do Estado, que contou com o apoio de importantes instituições como a Associação Brasileira de Editoras Universitárias (ABEU) e a Associação Nacional de Livrarias (ANL). A editora da Universidade Federal de Alagoas foi responsável pelo lançamento de 100 títulos no evento<sup>30</sup>, reforçando sua importância para o mercado editorial

---

<sup>29</sup>Informação colhida em <http://bienalalagoas.com/2015/107ahttps://literamundos.wordpress.com/2015/11/21/vii-bienal-do-livro-de-alagoas/>

<sup>30</sup>Informação colhida em: <http://www.ufal.edu.br/noticias/2015/11/edufal-lanca-100-titulos-durante-a-7a-bienal-internacional-do-livro-de-alagoas>

local. O público total da última edição também cresceu, registrando a presença de mais de 300 mil pessoas, frente a cerca de 260 mil, em 2013.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentando teve como objetivo central a compreensão, sabidamente parcial, das dinâmicas econômicas e culturais responsáveis pela pavimentação de uma racionalidade empresarial que tem nas novas justificações estéticas e morais, sua dimensão mais distintiva. Buscou-se analisar, através da reflexão sociológica, como uma livraria com modelo de megastore sustentava um discurso cujas raízes se assentam nas mais recentes prerrogativas do que se pode conceituar como capitalismo cultural contemporâneo, de modo a instaurar e legitimar uma imbricação entre cultura e mercado difusora de novos produtos e serviços oferecidos pelas empresas que atuam nos segmentos culturais.

A pesquisa possibilitou, no seio de sua originalidade, a sistematização de algumas das principais interfaces que circundam os mercados culturais brasileiros na atualidade, como o substancial aumento do consumo cultural das famílias e o redimensionamento de importantes programas e políticas culturais que atestavam o quando convergem, para este cenário, os interesse de agentes públicos e privados, cada uma à sua maneira, com os recursos de que dispõe, instaurando o que a literatura especializada chamou de novos regimes de produção da cultura. Ao perseguir seu objeto, não pode deixar de lado fatores que foram fundamentalmente condicionantes de sua feição empírica, como a crescente importância das livrarias na ponta do varejo e, conseqüentemente, a especialização de seus modelos de negócios, associados à expansão geral da oferta de bens e serviços culturais em Alagoas, fortalecimento do varejo

Procurou-se aqui evidenciar o fato de que o Estado, através de suas instituições, se constitui como um decisivo agente de mercado, capaz de não apenas fornecer as condições de possibilidade, mas de ser, ele próprio, criador de mercados, além do fato de ser, no caso dos mercados culturais, um importante comprador. Existem segmentos, como o subsetor de livros didáticos no mercado editorial que são fundamentalmente dinamizados pelas compras governamentais. Importante destacar também, que no andamento da pesquisa, ficou bastante o claro o potencial que as relações entre cultura e mercado têm ensejado nos últimos anos, não apenas em termos puramente comerciais, mas também sociais e culturais, à medida em que seu repertório discursivo está assentado na ideia de uma maior democratização do acesso aos bens e serviços culturais, complementada pelos fatores macroeconômicos que operam uma formação de hábitos culturais, mediados, como se viu, por uma socialização para o consumo, nos termos de uma sociedade da informação, de uma sociedade de consumidores.

Foi possível constatar, ainda que num nível modesto e até inicial, que as megastores estão profundamente enraizadas nas transformações mais recentes no que se refere a modelos de negócio cujas lógicas de sustentação são resultado de uma confluência de novas justificações estéticas e simbólicas e que, ao se afirmarem como equipamentos culturais, mobilizam uma série de marcadores discursivos e empíricos que buscam legitimar sua marca, legitimar seu caráter de centro de lazer e entretenimento, aspectos fundamentais para a consecução de seus objetivos de cunho comercial. O modelo de megastore aqui analisado, é, portanto, o resultado de um conjunto complexo de variáveis que só recentemente foram eleitas como fatores decisivos e representativos do que se considera uma economia criativa, à medida em que se fortaleciam as dimensões constitutivas do capitalismo cultural no Brasil contemporâneo, instaurando, dinamizando e remodelando uma racionalidade econômica no âmbito do mercado de bens e serviços simbólicos.

As decisões administrativas da empresa evidenciaram o quanto suas estratégias de atuação se pautavam num conjunto de valores que são indicativos de uma lógica promovida, como indicaram os autores mobilizados e os dados coletados, pelo capitalismo cultural contemporâneo, já que, como se viu, a qualificação de seus funcionários, a avaliação das funções que cumpriam, a preocupação com a marca da empresa, avaliação das dinâmicas de vendas e consumo local, a criação de estratégias de fidelização, e, principalmente, o destaque e apelo dado à promoção de experiências culturais na promoção dos eventos e as ações incisivas de formação de públicos, com as atividades voltadas para as crianças passaram a se tornar prerrogativas gerais do modelo de negócio promovido pela Rede de Livrarias Leitura, como forma de construir uma identidade que lhe permita, na condição de empresa cultural, representar o modelo mais decisivo para o crescimento do mercado varejista de livros no Brasil. A análise sociológica desse quadro possibilitou a construção, ainda que parcial, de respostas para o problema eleito pela pesquisa, vistas como satisfatórias e representativas das dinâmicas que se procurou compreender.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. **Economia popular: uma via de modernização para Alagoas**. Maceió: Edufal, 2013.
- ALVES, E. **O consumo cultural das famílias brasileiras**. V seminário internacional de políticas culturais- Fundação Casa de Rui Barbosa. Rio de Janeiro, 2014.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS (ANL). **Anuário nacional de livrarias 2009**. São Paulo, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Anuário nacional de livrarias 2013**. São Paulo, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Diagnóstico do setor livreiro 2012**. São Paulo, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (ABRASCE). **Evolução do setor: número de shoppings centers em 2014**. São Paulo, 2014.
- BAUMAN, Z. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. São Paulo: Ateliê editorial, 2007.
- BOURDIEU, P. **Sobre o Estado**. São Paulo: Cia das letras, 2014.
- \_\_\_\_\_. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papyrus, 2011.
- CALABRE, L. **Políticas culturais no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CANCLINI, N. **Culturas híbridas**. São Paulo: Edusp, 2005
- DATAFOLHA. **Hábitos culturais dos cariocas**. Rio de Janeiro, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Hábitos culturais dos paulistas**. São Paulo: Tuva editora, 2014.
- DESJEAUX, D. **O consumo: abordagens em ciências sociais**. Maceió: Edufal, 2011.
- DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

ELIAS, N. **O processo civilizador**. Rio de Janeiro: Zahar editor, 2011.

EUROBAROMETER REPORT. **Cultural acess and participation**. Paris, 2013.

FARIAS, E. (Org.) **Práticas culturais nos fluxos e redes da sociabilidade de consumidores**. Brasília: Verbis editora: 2010.

FONSECA, L. **Crescimento da indústria editorial de livros no Brasil e seus desafios**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA (FIPE). **Produção e vendas do setor editorial brasileiro**. São Paulo, 2015

GREFFE, X. **A economia artisticamente criativa**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2015.

HOWKINS, J. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: Mbooks, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfil dos Estados e dos Municípios brasileiros: Cultura**. Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. **Sistema de informações e indicadores culturais**. Rio de Janeiro, 2013.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. **Retratos da leitura no Brasil**. São Paulo, 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Consumo cultural das famílias brasileiras**. Rio de Janeiro, 2012

II COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O COMÉRCIO E A CIDADE: UMA RELAÇÃO DE ORIGEM. 2008, São Paulo. A evolução da indústria de shopping center no Brasil: tendências recentes. **Anais...**São Paulo, SP: 2008.

LINDOSO, F. **O Brasil pode ser um país de leitores? Políticas para o livro**. São Paulo: Summus, 2004.

LIPOVETSKY, G. e SERROY, J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das letras, 2015.

MARTEL, F. **Mainstream: guerra global das mídias e das culturas**. Rio de janeiro: Civilização brasileira, 2012.

MAZUCATO, M. **O estado empreendedor**. São Paulo: Portfólio, 2014

MELLO, G. **Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital**. Rio de Janeiro: Revista BNDES, 2010.

MONDADORE, A. (org). **Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

MUSACCHIO, A e LAZZARINI, S. **Reinventando o capitalismo de estado**. São Paulo: Portfólio Penguin, 2014.

PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em Sociologia da Universidade do Porto, 2003.

REIS, A. C. F. **Cidades criativas**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SÁ-EARP; F. KORNIS, G. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

\_\_\_\_\_. **A cadeia produtiva do livro e a leitura**. São Paulo: Instituto pró-livro, 2012.

SAINSAULIEU, R. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006

SILVA, G. **Livraria Nobel: Os dilemas do crescimento**. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2012.

THOMPSON, J. **Mercadores de cultura**. São Paulo: Unesp, 2012.

TOLILA, P. **Cultura e economia**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2007.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais-** Parte 1. 4 ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.

YÚDICE, G. **A conveniência da cultura**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

ZAID, G. **Livros demais: sobre ler, escrever e publicar**. São Paulo: Summus, 2004.

XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2014, Rio de Janeiro. O crescimento do mercado de shopping center no

Brasil: uma análise sob o ponto de vista da estrutura de propriedade, controle e estrutura de capital. Anais... Rio de Janeiro, RJ: 2014.

Sítios consultados:

Disponível em:<<http://www.alshop.com.br/industria-de-shoppings-no-brasil.php>> Acesso em 20 dez. 2015

Disponível em:<<http://www.sbvc.com.br/2014/>> Acesso em 20 dez. 2015

Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=LnrFmzSz0t0>> Acesso em 05 jan. 2016

Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=T8-v9W1yMtY>> Acesso em 20 dez. 2015

Disponível em:<<http://www.saraiva.com.br/>> Acesso em 10 dez. 2015

Disponível em:<<http://www.livrariacultura.com.br/>> Acesso em 11 dez. 2015

Disponível em:<<http://leitura.com.br/>> Acesso em 11 dez. 2015

Disponível em:<<http://www.franquianobel.com.br/>> Acesso em 01 fev. 2016

Disponível em:<<http://gazetaweb.globo.com/gazetadealagoas/noticia.php?c=275683>> Acesso em 01 fev. 2016

Disponível em:<<http://gazetaweb.globo.com/gazetadealagoas/noticia.php?c=278121>> Acesso em 01 fev. 2016