

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Fernandes Maia da Costa

O mercado do livro em Portugal e a internacionalização de uma editora portuguesa - o caso da LeYa



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Fernandes Maia da Costa

O mercado do livro em Portugal e a internacionalização de uma editora portuguesa - o caso da LeYa

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Helena Guimarães

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal
CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

“There is more treasure in books than in all the pirate’s loot on Treasure Island and best of all, you can enjoy these riches every day of your life.”

- Walt Disney

Agradecimentos

Perante a conclusão desta etapa da minha vida, que idealizei desde pequenina, apercebo-me que sou uma sortuda por ter tantas pessoas especiais a quem deixar o meu obrigado. Sem vocês, este dia nunca teria chegado.

Em primeiro lugar, gostava de agradecer à minha família, especialmente o meu pai, Fernando, e o meu tio e padrinho, Ricardo, por todo o apoio ao longo da minha vida académica. Obrigada por ouvirem os meus devaneios e nunca se queixarem de mim a ler-vos em voz alta todos os meus trabalhos da faculdade, este relatório incluído. Obrigada, também, pai, pelas boleias do Porto para Braga aos sábados às 6 da manhã quando tinha avaliações, e pela boleia para Lisboa para dar início a esta aventura. Sei que não foi fácil! Agradeço ainda à minha avó paterna, Adosinda, apesar de ela já não estar aqui comigo a aproveitar este dia. A minha avó foi a pessoa que, ao longo dos meus primeiros dezasseis anos de idade, mais investiu na minha educação, mais celebrou as minhas conquistas e mais apoiou os meus sonhos. O seu maior desejo era ver-me de “canudo” na mão. Sei que ela estaria orgulhosa de mim.

De seguida, agradeço à minha namorada, Leticia, por me ter apoiado a seguir os meus sonhos, mesmo que estes me tenham levado para aproximadamente 300 km de distância. Obrigada por teres estado à distância de uma chamada e a 3 horas de um abraço, por ouvires os meus dilemas do dia-a-dia sem te cansares das minhas tontices, por me chamares à razão quando precisava, e por seres a minha maior *cheerleader*. Um obrigado especial ainda para a Tia Zu, pelo imenso carinho que tive a sorte de receber e pela ajuda incansável para a realização deste trabalho. Razão número 18374 para voltar a Portugal: celebrarmos esta pequena (grande) vitória presencialmente.

Agradeço também aos meus melhores amigos, que não são a família que me calhou, mas são a família que eu escolhi. Obrigada, Vickie, pelos incontáveis encontros no Starbucks e na biblioteca ao longo deste último ano para escrevermos os nossos trabalhos de fim de mestrado, acompanhados de boa bebida (vegan); pelas conversas noite dentro sobre tudo e mais alguma coisa; pelos desabafos e pela fofoca; pela partilha do traje negro e aventuras de uma vida azul letras; e pelos bons livros partilhados. E obrigada Marco, Mariana e Sandra, pelas novidades em redor de uma mesa recheada de boa comida, riso fácil e fofoca, e por não me deixarem perder-me no meio do trabalho. Acima de tudo, agradeço-vos aos quatro pela vossa amizade e amor incondicional.

Um obrigado especial aos meus amigos da faculdade, que me proporcionaram os melhores cinco anos da minha vida. Agradeço aos meus Oceano e Chantilly, que pintaram o meu mundo de um azul mais brilhante.

Obrigada também às minhas colegas de curso Johanna e Rafaela, com as quais foi muito mais divertido fazer os trabalhos de grupo.

Agradeço ainda, claro, à administração da LeYa, por ter acreditado no meu potencial e ter aceitado a minha proposta de estágio. Adoro ler desde que me acho gente, e trabalhar numa editora sempre me pareceu um sonho para quando fosse “grande”. Graças à LeYa, é o sonho no qual eu agora vivo. Muito obrigada ao meu orientador de estágio na LeYa, José Menezes, pelo apoio e tempo precioso dispensado a esclarecer as minhas mil e uma dúvidas, à administração da LeYa pela colaboração na realização deste trabalho, à Tatiana, pela paciência e mentoria na realização das minhas tarefas, à Magda, por ser a melhor colega de trabalho que alguma vez podia pedir, e a todos os gestores de marca, editores e colaboradores da LeYa com quem já tive o prazer de me cruzar, e que me inspiram a ser melhor todos os dias.

Por último, mas não menos importante, deixo o meu muito obrigada à Professora Maria Helena Guimarães, pelo apoio, paciência e ajuda ao longo deste último ano enquanto orientadora do presente relatório de estágio.

Resumo

O mercado do livro em Portugal e a internacionalização de uma editora portuguesa – o caso da LeYa

O presente relatório analisa a internacionalização para o Brasil de um dos maiores grupos editoriais em Portugal, a LeYa. Este trabalho surge no seguimento de um estágio curricular, com duração de seis meses, realizado no departamento de comunicação e *marketing* do grupo LeYa.

A LeYa nasceu em 2008 e enquadra algumas das mais prestigiadas editoras de língua portuguesa. É considerado atualmente o maior grupo editorial português, ocupando uma posição de liderança no mercado editorial nacional, mas também nos mercados angolano e moçambicano. Encontra-se ainda presente no Brasil, onde atua no setor de *e-learning*.

Neste relatório, é analisado o processo de internacionalização da LeYa para o Brasil, nomeadamente as motivações, obstáculos, e resultados obtidos. No que concerne à teoria, abordam-se temas relevantes à internacionalização, como modos de entrada, barreiras, motivações, teorias de internacionalização, e *e-commerce*. Assim, é procurada a ligação entre os conhecimentos teóricos adquiridos no âmbito do mestrado com este estudo de caso.

Adicionalmente, são analisadas oportunidades de internacionalização para editoras portuguesas através da inserção das mesmas em projetos de cariz digital, tendo como objeto de estudo os projetos nos quais a LeYa atualmente está envolvida. Através destas oportunidades, é possível reconhecer a relevância da digitalização dos negócios das editoras em prol da internacionalização, pois permitem maior facilidade de entrada nos mercados internacionais, juntamente com custos e riscos menores.

Palavras-chave: Processo de Internacionalização, Mercado Livreiro, Globalização, Digitalização, LeYa

Abstract

The book market in Portugal and the internationalization of a Portuguese publishing group - a LeYa case study

The present report addresses the issue of the internationalization of one of the most important publishing groups in Portugal, LeYa. This report is based on a six-month internship, held in the communication and marketing department of the LeYa group.

LeYa was born in 2008 and includes some of the most prestigious Portuguese language publishers. It is considered the biggest Portuguese publishing group, holding a position of leadership in the national market, as well as in the Angolan and Mozambican markets. It also operates in the Brazilian market, in the e-learning sector.

In this report, it is analysed the internationalization process of LeYa to Brazil, focusing on the motivations, difficulties, and results. Regarding the theory, some relevant topics to the internationalization matter were addressed, such as entry modes, barriers, motivations, internationalization theories, and e-commerce. The intention was to connect the theoretical knowledge acquired throughout the master's degree with this case study.

Additionally, it was also analysed internationalization opportunities for Portuguese publishers through the adoption of digital projects, having in consideration the projects that LeYa is currently undertaking. Through these opportunities, it is possible to recognise the importance of the digitalization of the publishers' businesses, since they allow for an easier access to international markets, as well as lower costs and risks.

Keywords: Internationalization, Book Market, Globalization, Digitalization, LeYa

Índice

1. Introdução	16
2. Metodologia	20
3. Revisão de Literatura.....	24
3.1 Internacionalização	24
3.2. Motivações para a internacionalização.....	25
3.3. Obstáculos à internacionalização.....	25
3.4. Modo de entrada.....	27
3.5. Teorias de Internacionalização	30
3.5.1 Teoria de Uppsala.....	30
3.5.2 Teoria das Redes.....	31
3.6. E-commerce e internacionalização.....	31
4. Contextualização do setor.....	34
4.1. Os hábitos de leitura em Portugal.....	34
4.2. O mercado editorial europeu e português	36
4.3. Alterações no mercado editorial em consequência da pandemia.....	39
4.4. A adesão aos <i>e-books</i>	43
4.5. O mercado escolar em Portugal	49
4.6. A internacionalização das editoras portuguesas	51
5. Caracterização do grupo LeYa	53
5.1. Chancelas da LeYa	53
5.2. Localização.....	55
5.3. Outros projetos da LeYa	56
5.4. Estrutura organizacional.....	58
6. Desafios atuais para a LeYa.....	60
6.1. A aquisição da LeYa pela Infinitas Learning	61
6.2. Alterações no organograma da LeYa.....	62
6.3. Alterações no departamento de comunicação.....	64
6.4. Instabilidade no mercado de matéria-prima e Sustentabilidade	66
7. A internacionalização da LeYa para o Brasil	68
7.1. A aquisição da Texto Editores e a sua experiência em mercados internacionais.....	68
7.2. O mercado editorial no Brasil	69
7.3. O processo de internacionalização da LeYa para o Brasil	71
7.4. Faculdade Unyleya.....	73
7.5. Análise SWOT do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil.....	75

8. Estágio.....	77
9. Conclusões Finais	83
Bibliografia	86
Apêndices	95
Apêndice 1 - Ficha de Criador de Conteúdo Literário, elaborada pela estagiária.....	95
Apêndice 2 – Exemplo de Comunicado de Imprensa, elaborado pela estagiária.....	96
Apêndice 3 - Exemplos de publicações no Instagram elaboradas pela estagiária.....	97
Apêndice 4 - Exemplos de publicações de cariz temático elaboradas pela estagiária.....	98
Apêndice 5 - Exemplos de publicações no TikTok elaboradas pela estagiária	99
Apêndice 6 - Texto elaborado pela estagiária na sequência do lançamento " <i>Bromance</i> - O Clube de Leitura Secreto", publicado na <i>newsletter</i> interna da empresa	100
Anexos	101
Anexo 1 - LeYa Sempre	101
Anexo 2 – LeYa os nossos livros.....	102

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição das chancelas da LeYa [LeYa, s.d. A].....	55
Tabela 2 - Análise SWOT do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagem relativa à quantidade de livros lidos pelos portugueses anualmente (APEL, 2005 A).....	34
Gráfico 2 - Percentagem relativa à aquisição de livros pelos portugueses, por ano (APEL, 2005 A).....	35
Gráfico 3 - Percentagem do rendimento anual que cada país dedica à compra de livros, em 2017 (Soares, 2019).	36
Gráfico 4 - Empresas com atividade principal de edição de livros por ano (2004 – 2012) (INE, s.d. A, citado por Neves et al, 2014).....	38
Gráfico 5 - Empresas com atividade principal de edição constituídas e dissolvidas por ano (2000-2013) (INE, s.d. B, citado por Neves et al, 2014)	39
Gráfico 6 - Percentagem de americanos com equipamentos de leitura de livros digitais e/ou tablet (Pew Research Center, 2014)	45
Gráfico 7 - Percentagem de americanos que leram livros entre 2011 a 2013 (Pew Research Center, 2014)	46
Gráfico 8 - ISBN atribuídos a auto-editores entre 2007 e 2013, nos EUA. Valores totais livro impresso e e-Book (Bowker, 2014)	47
Gráfico 9 - Número de ISBN atribuídos em Portugal por ano, entre 2002 e 2013. Número total (impresso e digital) e apenas impresso (Agência Nacional ISBN/APEL, s.d. A).	47
Gráfico 10 - Número de ISBN atribuídos a documentos eletrónicos por ano, entre 2002 a 2013 (Agência Nacional ISBN/APEL, s.d. B)	48
Gráfico 11 - ISBN atribuídos a auto-editores entre 2007 a 2013, em Portugal. Valores totais livro impresso e e- Book (Neves et al, 2014).....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma Geral Simplificado da LeYa, em setembro de 2021 (LeYa, s.d. C)	59
Figura 2 - Organograma da empresa, datado de julho de 2022 (LeYa, 2022)	62
Figura 3 - Organização do departamento de comunicação.....	64
Figura 4 - Newsletter externa da Quinta Essência referente ao mês de outubro de 2021 (LeYa, outubro 2021) .	80
Figura 5 - Perfil de TikTok @leyapt, em setembro de 2021 e março de 2022 (LeYa, s.d. F)	82
Figura 6 - Análise dos resultados de TikTok (LeYa, s.d. F).....	82

Lista de abreviaturas

APEL – Associação Portuguesa de Editores e Livreiros

B2C – *Business To Consumer*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

COO – *Chief Operation Officer*

CPO – *Chief Publishing Officer*

DRM – *Digital Rights Management*

ESG – *Environmental, Social and Governance*

F&A – Fusões & Aquisições

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ISBN – *International Standard Book Number*

MEC – Ministério da Educação do Brasil

PALOP – Países de Língua Oficial Portuguesa

PDA – *Personal Digital Assistants*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNLD - Plano Nacional do Livro e do Material Didático

PNLEM - Programa Nacional do Material Didático para o Ensino Médio

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

1.Introdução

Uma vez adquirido o conhecimento académico proporcionado pelo mestrado em Negócios Internacionais, foi despertado o interesse da mestranda em aplicá-lo no âmbito de um estágio curricular. Tal oportunidade surge no grupo editorial LeYa, com início em setembro de 2021.

A escolha do estudo da internacionalização e digitalização no âmbito editorial foi influenciada pela preferência pessoal da estudante, dado o seu gosto pela literatura e o seu envolvimento como criadora de conteúdo com editoras portuguesas e internacionais através de plataformas digitais, como redes sociais. O estágio permitiria então trabalhar nas mesmas plataformas e interagir com outros criadores de conteúdo, no entanto, agora, na perspetiva da editora.

Adicionalmente, sendo a LeYa um dos maiores grupos editoriais nacionais, que enquadra algumas das mais prestigiadas editoras de língua portuguesa¹, e dada a sua experiência de internacionalização que, no setor das editoras portuguesas é uma exceção, e não a regra, o estágio nesta editora apresentava um interesse particular.

Assim, tendo abordado no plano de estudos do Mestrado os temas da internacionalização, *marketing* digital, e digitalização de negócios, pretendeu-se explorar, no presente relatório, de que forma este grupo editorial português se internacionalizou para o Brasil, um processo que se revelou muito desafiante, e que se manteve durante cerca de sete anos, até ter sido necessário interromper a operação, como será posteriormente analisado. Outros aspetos explorados foram as consequências desta interrupção de operação no mercado brasileiro, e também de que forma atualmente a digitalização dos seus negócios permite dar resposta às dificuldades que atravessa a nível internacional. Com a análise deste caso, pretende-se antecipar possíveis dificuldades em eventuais oportunidades de internacionalização para outros mercados onde a empresa ainda não se encontra, bem como nos mercados nos quais ainda marca presença, de forma a melhor ultrapassar os desafios que se lhe possam colocar.

Num mundo cada vez mais global, e principalmente digital, as empresas necessitam de colecionar continuamente vantagens competitivas que permitam o seu sucesso face aos concorrentes, sendo que tal ocorre também no caso das editoras portuguesas. No presente estudo de caso, onde é analisada a internacionalização do grupo LeYa para o Brasil, importa verificar se estas vantagens existiam

¹ A LeYa é um grupo editorial que enquadra várias chancelas (marcas). Ao longo deste relatório, as expressões “empresa” e “grupo” são utilizadas enquanto sinónimas.

aquando do início do processo de internacionalização, em 2009. Nessa altura, o processo foi motivado pelo objetivo do grupo em tornar-se o maior grupo editorial de língua portuguesa, e estando já posicionado em Angola e Moçambique, a LeYa entendeu pertinente a internacionalização para o grande mercado do Brasil.

Uma vez que o grupo LeYa já não se encontra, enquanto editora, presente neste mercado, como será abordado no capítulo “A Internacionalização da LeYa para o Brasil”, é também relevante analisar de que forma as alterações digitais no setor potenciam a possível internacionalização deste grupo editorial no futuro. Após uma leitura cuidada de revisão de literatura acerca deste tema, é pertinente, portanto, verificar de que forma as editoras e os consumidores portugueses acolhem e interagem com as novas ferramentas digitais, bem como averiguar a influência das tendências literárias sobre os hábitos de leitura e aquisição de livros em Portugal, de modo a detetar oportunidades de crescimento da empresa, a nível nacional e internacional. Além disso, face às dificuldades sentidas internacionalmente, nomeadamente devido à pandemia causada pela doença Covid-19, e à atual incerteza causada pela escassez de papel, torna-se crucial explorar de que forma estes fatores afetam o mercado editorial, ao nível da logística e transportes, estrutura de custos, e, eventualmente, hábitos de consumo e leitura. Importa também questionar se foram proporcionadas oportunidades de digitalização para as empresas deste setor, que lhes potenciem meios de internacionalização mais acessíveis. Tal é especialmente pertinente para a LeYa - um dos maiores grupos editoriais nacionais - dado que a internacionalização neste setor é uma exceção, e não a regra, entre editoras portuguesas – o que levanta ainda com maior acuidade questões relacionadas com a motivação e incentivos, processo e modo de internacionalização, e possíveis fracassos e suas consequências. Finalmente, tendo em consideração a pertinência e atualidade do tema, e visto estar relacionado com um projeto pessoal no âmbito digital - enquanto criadora de conteúdo, já produzido pela mestranda - o parâmetro da digitalização dos negócios das editoras situou a estagiária numa posição privilegiada para analisar como a digitalização se revela um meio de facilitar a ligação entre as empresas e os consumidores não apenas a nível nacional, mas também a nível internacional.

O presente relatório de estágio visa dar resposta às seguintes perguntas: de que forma, e que dificuldades atravessou, o grupo LeYa no seu processo de internacionalização para o Brasil? De que forma a digitalização dos negócios da LeYa pode facilitar futuros processos de internacionalização da empresa?

Tenciona-se, portanto, abordar o processo de internacionalização do grupo LeYa para o Brasil, onde esteve presente entre 2009 e 2016, e ainda analisar a pertinência das estratégias atuais da

empresa no âmbito da digitalização do seu negócio, que ocorrem desde o início de 2022. De modo a cumprir esse objetivo, o relatório encontra-se estruturado da seguinte forma.

Após esta introdução, segue-se um segundo capítulo que aborda a metodologia adotada no presente relatório de estágio, onde serão desenvolvidas e justificadas as opções tomadas para a realização do trabalho.

Seguidamente, no capítulo três, apresenta-se uma breve revisão de literatura cujo propósito é contextualizar os temas abordados, assim como apresentar conceitos relevantes que serão usados no estudo da internacionalização do grupo LeYa para o Brasil. Destacam-se aqui a literatura sobre internacionalização de empresas e modos de entrada, motivações, obstáculos e riscos, e sobre teorias de internacionalização. É também explorada literatura acerca da digitalização de negócios, mais especificamente a relação do *e-commerce* com a internacionalização das empresas.

Posteriormente, é apresentado um quarto capítulo cujo objetivo é a contextualização do setor e proporcionar um melhor entendimento sobre alguns temas de interesse relacionados com leitura em Portugal e que contribuem para caracterizar o mercado editorial em Portugal. Proporciona-se também uma caracterização sobre a internacionalização das editoras portuguesas. Neste capítulo, foram explorados os seguintes tópicos: hábitos de leitura no mercado europeu e português, de modo a enquadrar o mercado português no setor livreiro; alteração dos hábitos de leitura em consequência da pandemia causada pela doença Covid-19; breve introdução ao conceito de *e-book* e a sua adesão; e internacionalização das editoras portuguesas, explorando brevemente dois exemplos, entre eles, o do presente estudo de caso.

No capítulo cinco, “Caracterização do grupo LeYa”, entraremos no estudo de caso, pelo que será introduzida a editora onde foi realizado o estágio curricular, abordando a sua missão e valores, fazendo uma breve contextualização da sua história e evolução desde a sua formação, apresentando a sua estrutura organizacional aquando do início do estágio, e expondo outras informações relevantes para o estudo.

De seguida, no capítulo seis, “Desafios atuais para a LeYa”, expõem-se as mudanças com as quais a LeYa se tem debatido nos últimos meses, desde finais de 2021, nomeadamente a transição ao nível organizacional e de gestão provocada pela compra das suas operações por uma empresa europeia, as dificuldades que tem sentido ao nível da escassez de matéria-prima para produção de livros, e o desempenho do grupo no desenvolvimento das atividades digitais, como incentivo à leitura de *e-books* e

o desenvolvimento de material escolar digital. Este capítulo permite então abordar as soluções já identificadas e postas em prática pelo grupo LeYa como resposta às adversidades sentidas.

Logo após, no capítulo sete, “A Internacionalização da LeYa para o Brasil”, será apresentada a evolução do processo de internacionalização do grupo editorial para o mercado brasileiro, onde será, em primeiro lugar, apresentada uma contextualização do histórico de internacionalização de uma das chancelas (editoras) do grupo antes de pertencer ao mesmo; em segundo lugar, uma breve análise do mercado editorial do país de destino, ou seja, do Brasil; e, em terceiro lugar, as motivações para a internacionalização da empresa, agora enquanto grupo editorial, a escolha do país de destino, as dificuldades e barreiras com as quais se deparou e como foram, ou não, solucionadas, e ainda o desfecho desta operação internacional. Neste capítulo, será ainda apresentada uma análise SWOT relativa a esta operação de internacionalização do grupo editorial para o Brasil, que serve de síntese de informação da relação entre as potencialidades e fraquezas da empresa e a internacionalização para o mercado brasileiro, no que toca às suas oportunidades e riscos.

No capítulo oito, “Estágio”, e tendo em conta as atividades e responsabilidades da mestrande enquanto estagiária, foi apresentado todo o trabalho realizado na empresa durante o estágio curricular, enquanto colaboradora do departamento de comunicação e *marketing*, onde se focou nas questões de *marketing* digital.

Finalmente, no capítulo nove, são apresentadas as conclusões finais relativamente a este estudo de caso, onde a mestrande faz uma avaliação crítica das estratégias adotadas pela empresa.

2. Metodologia

Como previamente mencionado, o presente relatório tem como objetivo o estudo do processo de internacionalização do grupo LeYa para o Brasil, e a análise das estratégias atuais da empresa relacionadas com a digitalização do seu negócio, com vista a impulsionar a sua internacionalização. Além disso, tratando-se de um relatório de estágio, pretende-se ainda expor as atividades realizadas e conhecimentos adquiridos no estágio curricular realizado no grupo editorial em questão, o grupo LeYa. O estágio supracitado teve início no dia 3 de setembro de 2021 e fim a 2 de março de 2022, completando assim uma duração de seis meses. Tal como será explorado no capítulo oito, “Estágio”, relativo às atividades da mestranda no estágio curricular, o estágio realizou-se no departamento de comunicação e *marketing* do grupo LeYa, e teve como principal objetivo o auxílio e o desenvolvimento das atividades da comunicação digital da empresa.

Relativamente à metodologia adotada, este relatório de estágio foi elaborado a partir de um estudo de caso. Estudos de caso permitem aprofundar conhecimento sobre assuntos específicos, e Yin (2001, citado por FIA, 2020) define-os como uma estratégia de pesquisa que pretende dar resposta às questões “como” ou “porquê”, focando-se em exemplos reais de casos atuais. Assim, visto que as perguntas a que este relatório pretende dar resposta têm como base os processos de internacionalização e a forma como a digitalização pode auxiliar a mesma (o “como”), e ainda o “porquê” do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil, o estudo de caso revela-se a abordagem adequada. Uma vez que os estudos de caso auxiliam na organização da informação e pretendem fazer previsões para evitar erros no percurso da empresa, é importante analisar também as falhas e obstáculos com que a empresa se depara (FIA, 2020), o que se procurou incorporar também neste relatório.

Tendo em consideração que este relatório apresenta a dimensão teórica da internacionalização e também a dimensão prática, ou seja, o estudo de caso inserido no estágio curricular, as principais ferramentas metodológicas que foram aplicadas são a análise documental e a entrevista. A análise documental é uma técnica importante na pesquisa qualitativa (Ludke e André, 1986). A investigação qualitativa pode recorrer à recolha de vários dados (Aires, 2015) e ajuda os economistas a compreender melhor as escolhas dos indivíduos e empresas, bem como os resultados consequentes dessas decisões, pois levam em consideração dados culturais relevantes, e permitem novas explicações (Storr e John, 2018). A análise documental permite, então, complementar outras informações, para uma melhor compreensão de um determinado tema (Ludke e André, 1986). Matos (s.d.) compila algumas vantagens e desvantagens deste tipo de análise. Relativamente às vantagens, destacam-se a consulta de informação

concreta e uma menor subjetividade. Por outro lado, entre as desvantagens, enunciam-se o grande volume de informação a ser analisada e a eventual dificuldade de acesso à documentação.

A análise documental realizada para este relatório consistiu na pesquisa bibliográfica para fins de enquadramento teórico, e foi usado na revisão de literatura, na contextualização do setor e no processo de internacionalização (o estudo de caso), posteriormente apresentados neste trabalho. Para o efeito, foram consultados livros e artigos científicos, e estudos sobre os hábitos da população acerca de questões de interesse para a contextualização do setor. Para além das referidas fontes secundárias, foram ainda usadas fontes primárias, tais como documentos internos, comunicados de imprensa, e dados e informações fornecidos pelo grupo LeYa.

Denota-se, contudo, a dificuldade em encontrar dados estatísticos sobre o setor e as suas empresas, pois, de acordo com Faustino (2022), os “estudos estatísticos existentes são disponibilizados tarde face às necessidades da competitividade do setor”, e não é claro a quem compete este trabalho, pois o INE (Instituto Nacional de Estatística) entende que a responsabilidade dessa recolha é da Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL) que, por sua vez, justifica a escassez de informação com a falta de cooperação por parte dos editores (Faustino, 2022; Diário de Notícias, 2007).

Visto que as atividades da mestranda no estágio curricular estavam enquadradas no departamento de comunicação e *marketing*, e não especificamente no departamento de negócios internacionais, a entrevista enquanto ferramenta metodológica revelou-se imprescindível para obter detalhes sobre o processo de internacionalização para o Brasil. A entrevista é uma fonte primária de informação (Symon & Cassell, 2012) e permite um contacto direto com o objeto de estudo, e ainda a captação imediata da informação pretendida (Ludke e André, 1986). No entanto, este estudo foi nalguns aspetos condicionado pois a empresa onde foi realizado o estágio curricular não permitiu a divulgação de alguns dados e informações quantitativas sobre o desempenho da empresa e das suas operações, pelo que não são referenciadas no relatório.

Neste estudo, foi aplicada uma entrevista semiestruturada e flexível, de modo a obter as informações pretendidas, e não limitar a obtenção dos dados e informações às questões previamente elaboradas pela mestranda. Assim, foi realizada uma entrevista a Isaiás Gomes Teixeira, *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo LeYa entre 2007 e 2021, que acompanhou e dirigiu o processo de internacionalização da LeYa para o Brasil em 2009; uma entrevista a Pedro Sobral, atual *Chief Publishing Officer* (CPO) do grupo LeYa e também Presidente da Associação Portuguesa de Editores e Livreiros; e ainda uma entrevista a José Menezes, diretor de comunicação do grupo LeYa e responsável pela nova

atividade ESG (*Environmental, Social and Governance*) da empresa, como será abordado no capítulo “Desafios atuais para a LeYa”.

A primeira entrevista, a I. G. Teixeira, permitiu obter conhecimento acerca do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil, a ser explorado no capítulo “A Internacionalização da LeYa para o Brasil”, nomeadamente ao nível do contexto da decisão de internacionalização, motivações, concorrentes, dificuldades encontradas e como foram ultrapassadas, e ainda do desenvolvimento da operação de *e-learning*. A entrevista a P. Sobral permitiu obter dados relativos à adoção de *e-books* e *audiobooks* em Portugal, bem como as consequências da pandemia sobre estas áreas de atividade das empresas, contextualizados no capítulo “Desafios atuais para a LeYa”. Finalmente, a entrevista a J. Menezes permitiu conhecer as mudanças atuais pelas quais a LeYa se encontra a passar face ao problema da escassez de papel e às novas medidas ESG focadas na atuação das empresas em prol do ambiente, e saber como a empresa planeia solucioná-los, o que será abordado no capítulo seis, “Desafios atuais para a LeYa”.

De acordo com Lindlof & Taylor (2002), existem cinco tipologias diferentes de entrevistas (etnográficas, informativas, responsivas, narrativas, e focadas em grupo), sendo que aquelas que foram aplicadas na entrevista a I. G. Teixeira foram uma entrevista narrativa (cujo objetivo é narrar um acontecimento, neste caso, o processo de internacionalização da LeYa para o Brasil), e a entrevista responsiva (considerada a mais comum, e que pretende questionar acerca das experiências e perspetiva dos entrevistados); e as entrevistas aplicadas a P. Sobral e J. Menezes consideram-se entrevistas etnográficas, ou seja, colocam-se questões informais pedindo esclarecimentos de dúvidas aquando do surgimento das mesmas no âmbito da preparação e redação do relatório de estágio.

Apesar de não ser a ferramenta metodológica principal usada para a elaboração deste relatório, destaca-se também a observação direta (através do estágio curricular), enquanto possibilidade de testemunhar, por exemplo, como a empresa gere as questões atuais da digitalização dos seus negócios. Uma vez que este método não é altamente fiável e é suscetível à interpretação do observador, é necessário manter o controlo sobre “o que” e “como” vamos observar (Ludke e André, 1986). Assim, e visto que a mestranda estava inserida no departamento de comunicação e *marketing*, observou as alterações a nível organizacional do departamento de comunicação, e como foram colocadas em prática medidas focadas na comunicação digital, já que esteve envolvida nas mesmas. Ao colaborar com os responsáveis pelo desenvolvimento, venda e comunicação de *e-books* e *audiobooks* ao longo do seu

trabalho, comprovou ainda o crescente foco atribuído pela empresa a estas ferramentas, o que auxiliou na reflexão e na elaboração das conclusões críticas do presente relatório de estágio.

3. Revisão de Literatura

Através da seguinte revisão de literatura, é pretendido realizar uma breve exposição de conteúdos relevantes para a análise do estudo de caso. Assim, serão desenvolvidos os seguintes tópicos: internacionalização, motivações para a internacionalização, obstáculos à internacionalização, modos de entrada, teorias de internacionalização, e, finalmente, *e-commerce* e a sua relação com o processo de internacionalização. Tendo em vista a relevância da informação teórica, foram desenvolvidos maioritariamente os conteúdos que se aplicam ao estudo de caso, ou seja, as informações que serão relacionadas ao processo de internacionalização do grupo LeYa.

3.1 Internacionalização

A internacionalização das empresas, ou seja, a extensão das suas atividades além-fronteiras, permite que as empresas sejam cada vez menos dependentes do mercado doméstico, e auxilia o desenvolvimento económico de um país (Kovacs, de Moraes & de Oliveira, 2011).

Esta noção de internacionalização das empresas está intrinsecamente ligada à de globalização, a qual foi impulsionada pelo desenvolvimento das tecnologias, meios de comunicação e transporte, acordos económicos, e a contínua melhoria da qualidade e da inovação da produção. Assim, influenciadas pelo grande crescimento da globalização, as empresas sentem necessidade de explorar novos mercados, de forma a melhorar as suas vantagens estratégicas perante os seus concorrentes, e ainda reduzir os seus custos (Silva, Meneses & Pinho, 2018).

Algumas empresas encontram na internacionalização uma solução para sobreviverem no mercado, devido à concorrência cada vez mais forte com que se deparam. Outras, contudo, optam pela internacionalização, não por necessidade de sobrevivência, mas pelo desejo de aumentar o seu nível de competitividade. A internacionalização envolve sempre um certo nível de risco, e, enquanto algumas empresas preferem optar pela via da internacionalização por razões estratégicas, outras podem ser motivadas pela produção de um produto ou para obter bens intermediários. De qualquer maneira, a decisão de internacionalização é normalmente apenas uma entre várias opções estratégicas que uma empresa pode optar por seguir para expandir a sua atividade: a empresa poderia focar-se em adquirir outras empresas locais, aumentar as suas linhas de atividade no mercado nacional, investir nas suas

capacidades de fornecimento, ou melhorar a sua produtividade nas fábricas no mercado doméstico (Dunning & Lundan, 2008).

Assim, a decisão de internacionalização deve ser ponderada.

3.2. Motivações para a internacionalização

As motivações para a internacionalização de empresas são várias, e é importante que sejam tidas em consideração pois servem de fator na escolha do modo de entrada a utilizar, juntamente com o tipo de negócio em questão e a escolha do país de destino.

Dunning & Lundan (2008) destacam quatro tipos de motivações para a internacionalização das empresas: a procura de recursos (para poder beneficiar de custos reduzidos para produção, ou então de recursos não existentes no mercado nacional); a procura de mercados (chegando assim a mais consumidores); a procura de eficiência (através de economias de escala); e a procura de recursos estratégicos (recursos ou conhecimentos específicos do mercado de destino).

Para Silva et al (2018), as motivações para a internacionalização podem ser: atrair recursos humanos que impliquem menores custos salariais; inserir-se em mercados com grande potencial de vendas; contornarem certas barreiras, como barreiras à exportação; ou acompanhar a entrada de fornecedores ou clientes de relevância em certos mercados (uma motivação sob a forma de reação). As empresas podem ainda procurar atingir o máximo nível de eficiência possível através da redução de custos ou da exploração de economias de escala; obter ativos estratégicos, de forma a adquirirem uma vantagem competitiva face à sua concorrência; satisfazer o seu desejo de crescimento; e reduzir o risco, por exemplo, através da diversificação geográfica.

3.3. Obstáculos à internacionalização

Após abordar as principais motivações para a internacionalização, é ainda importante enunciar quais são os seus principais obstáculos. Johanson & Vahlne (1990, 1997) referem que o envolvimento internacional da empresa é gradual, sendo que com o aumento do seu conhecimento sobre este envolvimento, o processo de internacionalização evolui. As várias formas de internacionalização envolvem diferentes obstáculos. Superar riscos associados ao processo, a incerteza, a falta de recursos, ou a falta de conhecimento são os principais entraves à internacionalização.

É necessário atribuir a devida importância ao risco enquanto obstáculo à internacionalização. Ghoshal (1987, citado por Dunning & Lundan, 2008) distinguiu o risco em quatro tipos diferentes, sendo estes os riscos macroeconómicos (que incluem guerras e desastres nacionais, bem como alterações nas forças do mercado – salários, preços de recursos, e taxas de câmbio); riscos políticos (em consequência da incerteza em relação a ações futuras dos governos, quer do governo doméstico, quer do país de destino, que incluem possíveis alterações de impostos e taxas, controlo de investimentos, legislação ou requisitos de atuação); riscos de competitividade face à concorrência (relativos à incerteza em relação às decisões e comportamentos dos concorrentes); e riscos de recursos (relativos à incerteza na aquisição de recursos). Podem ser acrescentados a estes outros riscos, especialmente se relacionados com a venda de produtos intermédios ou do produto final. Estes incluem a incerteza em relação à procura, e ainda o comportamento dos compradores que atuam como agentes da empresa vendedora.

Importa realçar que alguns riscos são comuns a todas as empresas, outros apenas a empresas com atividades de agregação de valor, e, finalmente, alguns são únicos a empresas específicas (Kogut, 1985, citado por Dunning & Lundan, 2008).

O risco mais obviamente associado ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é provavelmente a incerteza em relação ao valor das moedas estrangeiras, ou da moeda do mercado doméstico nos mercados internacionais. A flexibilidade das empresas com maior diversidade geográfica pode ser um fator de vantagem para resolver problemas de volatilidade e riscos do mercado, em comparação com concorrentes que foquem a atividade em apenas alguns países (Kogut, 1985, de acordo com Dunning & Lundan, 2008).

Dependendo do grau de risco no qual estejam dispostas a operar, bem como outros fatores (entre os quais o envolvimento ao nível do investimento, o controlo – decisões sobre o que delegar -, o local de produção, ou período de atuação) as empresas ponderam então acerca do modo de entrada a aplicar (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989).

Alguns outros fatores a considerar nas barreiras à internacionalização, e que influenciam as empresas a não optarem por entrar nesses mercados estrangeiros, ou a reconsiderarem o seu nível de envolvimento, são as barreiras de comércio, dificuldades ao nível dos transportes, escassez de mão-de-obra qualificada, escassez de incentivos, condições desfavoráveis no mercado de destino, pagamentos demorados, escassez de concorrentes, e barreiras levantadas pelas diferenças na língua (Barker e Kaynak, 1992, citado por McCubbrey, 2009). A literatura identifica outras barreiras que dificultam o processo de internacionalização, nomeadamente recursos.

3.4. Modo de entrada

A decisão relativamente ao modo de entrada é bastante importante, uma vez que define o desempenho da empresa, e deve também atuar em prol dos seus interesses (Young et al, 1989).

Pan e Tse (2000) argumentam que o primeiro fator a ter em conta aquando da escolha do modo de entrada é o país de destino. Posteriormente, consideram-se os fatores externos (variáveis do país de destino, como risco, condições competitivas, potencial do mercado, diferença cultural, condições de procura, ou nível de desenvolvimento económico, e ainda salários, tamanho económico, exportações, ou distância geográfica); os fatores internos (aqueles que influenciam o grau de controlo da empresa, como os ativos intangíveis, a inovação e o seu *know-how*); e os fatores estratégicos (aqueles que influenciam o grau de controlo das atividades internacionais, como economias de escala, causas da expansão e estratégia internacional).

A literatura identifica os seguintes modos de entrada: exportações, licenciamento/ *franchising*, acordos contratuais, *joint-ventures*, investimentos de raiz e aquisições.

Entre estes, destaca-se a exportação, considerada uma forma de entrada bastante atrativa para as empresas, especialmente entre as Pequenas e Médias Empresas (PME), uma vez que: é um modo de entrada relativamente simples e rápido e que envolve riscos relativamente baixos; não implica um grande investimento de capital ou de recursos humanos; e oferece uma grande flexibilidade (Pinho & Martins, 2010). A exportação é, então, comumente adotada pelas empresas de pequena dimensão ou que não dispõem de uma grande quantidade de recursos para dedicar ao seu processo de internacionalização. Para além disso, pode também não existir necessidade ou qualquer tipo de urgência em deslocar a produção para um país terceiro (Silva et al, 2018). As empresas podem decidir exportar um produto por diversas razões, entre as quais: o produto está já na sua fase de maturidade no mercado doméstico e pretende-se explorar oportunidades de crescimento noutros mercados; obter maior rentabilidade para a empresa, expandindo um produto que já existe, ao invés de desenvolver novos produtos; por uma questão de sazonalidade, permitindo às empresas vender um produto quando este é relevante nesse mercado; ou devido à existência de menor concorrência no mercado externo (McCubbrey, 2009).

Várias empresas encaram a exportação como o modo de entrada ideal, sendo que muitos estudos apontam para a tendência elevada da utilização da exportação numa primeira fase de

internacionalização, explorando desta forma o mercado, e posteriormente avançando para outro modo de entrada de interesse para a empresa, que provavelmente teria um maior nível de risco.

Apesar da grande adesão à exportação enquanto modo de entrada (ou primeiro modo de entrada), é relevante para o presente relatório analisar detalhadamente dois modos de entrada específicos, por se tratar dos modos adotados pela empresa estudada neste trabalho, sendo eles os investimentos de raiz (projetos *greenfield*) e as aquisições.

Os projetos *greenfield* referem-se à construção de uma empresa de raiz. Quando a procura de recursos é o objetivo principal das empresas, estas normalmente optam por este modo de entrada. A sua vantagem principal é que torna possível criar uma subsidiária “do zero”, que se identifique com a cultura organizacional da empresa e pratique os mesmos hábitos desde o início da sua criação (Hill, 2007). Uma outra vantagem é a total liberdade de escolha de todas as decisões da empresa, relativamente a dimensão, local, recursos humanos, entre outros aspetos, evitando deparar-se com surpresas (Hill, 2007). Permite ainda que o risco de divulgação de *know-how* para terceiros seja relativamente baixo. Contudo, este modo de entrada apresenta também desvantagens, como, por exemplo, o elevado custo inicial, a demora no processo da criação da empresa, o que pode permitir que a empresa seja ultrapassada pelos concorrentes, o elevado grau de incerteza face ao sucesso, e o facto de aumentar a concorrência, uma vez que será criada uma empresa que anteriormente não existia, e que agora irá ocupar espaço no setor (Hill, 2007).

Por outro lado, as aquisições são as operações de compra de uma empresa no mercado alvo. Entre as suas vantagens, enuncia-se a rapidez, já que ao adquirir a empresa é possível começar a operar rapidamente no mercado desejado; o menor grau de risco face ao sucesso, visto que são também adquiridos ativos tangíveis e intangíveis como as fábricas, sistemas logísticos e o conhecimento de mercado dos gestores; o facto de limitar a concorrência, pois a empresa adquirida já se encontraria estabelecida no mercado, e ainda a vantagem de adotar uma marca com reconhecimento pelo público (Hill, 2007). Já nas desvantagens das aquisições, a literatura refere o risco de as empresas se depararem com situações inesperadas por causa de decisões prévias tomadas pela empresa-mãe, e existe a possibilidade de confronto entre culturas empresariais devido às diferenças culturais entre o mercado nacional e o mercado de destino, entre outros fatores, que podem ter como consequência problemas de comunicação. Para além disso, o custo elevado continua a ser uma das desvantagens mais significativas das aquisições.

As empresas podem também preferir Fusões & Aquisições (F&A), comparativamente a projetos *greenfield*, uma vez que pretendem adquirir vantagem competitiva contra os seus concorrentes. Assim, podem evitar que os mesmos entrem num determinado mercado, ou podem evitar elas próprias as consequências desfavoráveis de não estarem presentes num determinado mercado ou não terem acesso a recursos específicos (Dunning & Lundan, 2008).

De uma forma geral, os investimentos de raiz e as aquisições são as opções mais comuns entre as formas de Investimento Direto Estrangeiro.

Relativamente à escolha entre ambos os modos de entrada, Dunning e Lundan (2008) afirmam que empresas focadas em Investigação e Desenvolvimento, empresas que têm como objetivo explorar capacidades já existentes, ou empresas que seguem estratégias globais (pouco adaptadas às diversidades locais), procuram geralmente optar por projetos *greenfield*. Pelo contrário, empresas que pretendem desenvolver um produto diferente, empresas cujo objetivo é aumentar o seu leque de conhecimentos, empresas que se encontram em fases de crescimento ou muito iniciais ou muito avançadas, e ainda empresas que procuram adaptar-se às necessidades locais, têm tendência a seguir a via da aquisição. Outro fator que resulta na preferência pela aquisição é a capacidade de ultrapassar a inércia organizacional após um período de crescimento orgânico, ou seja, a capacidade de revitalizar e aumentar o conhecimento de modo a permitir o desenvolvimento da empresa. Quando confrontados com esta situação, projetos de raiz têm tendência a explorar apenas as capacidades já existentes da empresa, incluindo a sua experiência passada (Dunning & Lundan, 2008).

Evidencia-se ainda o crescimento das Fusões & Aquisições nos fluxos de IDE. Apesar de se considerar que a frequência das F&A é variável, estas foram razão de destaque no crescimento do IDE ao longo da década de 1990, e voltaram a tornar-se relevantes desde 2002 (UNCTAD, 2000 & 2006, citado por Dunning & Lundan, 2008). De acordo com estatísticas da UNCTAD (2000), menos de 3% das F&A são realmente fusões, sendo que aquisições completas representam dois terços do total das F&A, enquanto participações minoritárias são comuns nos países em desenvolvimento (Dunning & Lundan, 2008).

Apesar de se verificar uma preferência por Fusões & Aquisições comparativamente a projetos *greenfield* nas últimas duas décadas, destaca-se, nos anos 2008 e 2009, uma grande queda, provocada pela crise económica, nos investimentos nas F&A, em comparação com projetos *greenfield* (34% contra 15%). Estes dados não se traduzem numa mudança a longo prazo, contudo, significam que as crises económicas afetam mais aquisições do que investimentos de raiz (UNCTAD, 2010).

3.5. Teorias de Internacionalização

As teorias de internacionalização procuram explicar os processos de internacionalização das empresas. Segundo Andersen & Buvik (2002). Estas são geralmente divididas em duas perspectivas: económica e comportamental, sendo que a económica vê a internacionalização como um processo racional cujo objetivo é o aumento do rendimento, enquanto a comportamental trata a internacionalização como um processo que depende de atitudes comportamentais, e no qual são tidos em consideração fatores não económicos.

Com vista a uma melhor compreensão do estudo de caso, será brevemente apresentada a Teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1997) e a Teoria das Redes (Johanson & Mattson, 1988), visto que se concentram, respetivamente, na aquisição do conhecimento gradual para a internacionalização (o que sucedeu com o grupo LeYa no Brasil) e na importância das redes (*networks*) para a internacionalização via *e-commerce*, a via digital.

3.5.1 Teoria de Uppsala

Na Teoria de Uppsala, Johansson & Vahlne (1977) caracterizam a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual, concretizada a partir da aquisição de conhecimento do mercado estrangeiro. À medida que o conhecimento aumenta, aumenta também o grau de internacionalização. Assim, é possível identificar quatro fases obrigatórias no processo de internacionalização: a não existência de exportação, a exportação através de intermediários, a subsidiária de vendas no estrangeiro e a subsidiária de produção no estrangeiro. A importância do conhecimento advém do risco e da incerteza associados à falta do mesmo, especialmente tendo em consideração as diferenças culturais e linguísticas entre países.

No entanto, a Teoria de Uppsala acaba por não ter em conta abordagens menos convencionais à internacionalização, em consequência dos avanços tecnológicos, como é o caso do *e-commerce* (Saarenketo, Puumalainen, Kuivalainen & Kyläheiko, 2004), e apresenta-se limitada face à realidade do mundo atual, visto que não considera alterações causadas pelo processo de globalização (Fillis, Johansson, & Wagner, 2004).

3.5.2 Teoria das Redes

Considerada uma evolução da Teoria de Uppsala, para enquadrar a teoria na realidade hoje presenciada pelas empresas, Johansson e Lars-Gunnar Mattsson (2014) criaram um modelo focado na rede de relacionamentos. Segundo esta teoria, as empresas que procuram internacionalizarem-se devem preferir um mercado de destino onde já possuem ligações com outras empresas (Hilal & Hemais, 2003). As relações de não cooperação entre concorrentes, fornecedores e clientes são substituídas por relações de interdependência integradas em redes que permitem a maximização das atividades e respetiva eficiência e inovação (Fernández & Nieto, 2006).

Assim sendo, Overby e Min (2001) consideram a Teoria das Redes como uma explicação adequada para a internacionalização via *e-commerce*. Através do uso da Internet e redes sociais, as empresas encontram-se inseridas em redes (*networks*), em consequência do desenvolvimento tecnológico, que facilitam o acesso à informação e aquisição de conhecimentos sobre mercados estrangeiros, o que, posteriormente, pode levar à internacionalização.

3.6. E-commerce e internacionalização

Num mundo caracterizado pelo avanço do fenómeno da globalização, a inovação é indispensável para as empresas se manterem competitivas. A globalização impulsionou o processo de internacionalização das empresas e requer inovação tecnológica e criação, ou reinvenção, da estrutura de negócios. Quando uma empresa decide internacionalizar-se, deve focar-se na inovação do modelo de negócios (Pereira, Dias, Costa & Gonçalves, 2021) e a globalização torna ainda mais premente esta necessidade.

Assim, a inovação e os avanços tecnológicos, especialmente dos meios de comunicação e informação, têm um impacto cada vez maior no processo de internacionalização. O uso quotidiano da *Internet* traz vantagens competitivas e inovadoras, bem como novas formas de negócio, entre as quais o *e-commerce* (Zott, Amit & Massa, 2011).

A *Internet* é uma ferramenta de conexão entre indivíduos e organizações de todo o mundo, que permite uma comunicação livre e direta independentemente da distância geográfica ou temporal, auxiliada pela existência de uma língua em comum - o inglês. Este instrumento é de grande importância para a internacionalização das empresas. Para além da possibilidade de comunicação internacional, a

Internet permite-lhes ainda a redução de custos, a obtenção de *feedback* imediato por parte dos consumidores, a oferta de catálogos virtuais e a eliminação de custos de impressão, a oferta de serviços *online* de apoio ao cliente, e ainda a possibilidade de procura e conexão com fornecedores, distribuidores e clientes potenciais (Bennett, 1997).

Outras vantagens da adoção da *Internet* enquanto ferramenta para a internacionalização são: o auxílio na entrada direta e imediata em mercados desconhecidos; a recolha de informação acerca de clientes, atuais e potenciais; a criação de parcerias; a maior conveniência e a possibilidade de acompanhamento da venda (Silva et al, 2018). Destaca-se ainda que ter acesso a uma rede de contactos vasta, através da *Internet*, permite que as empresas obtenham informações sobre barreiras no país de destino e, assim, escolham o melhor modo de entrada. A *Internet* permite ainda às empresas conhecer mais facilmente as particularidades do mercado alvo, tais como preferências dos consumidores, diferenças culturais, ou as características do país, nomeadamente a existência de mercados segmentados (Pereira et al, 2021).

O recurso à *Internet* permite “saltar” algumas fases do processo de internacionalização, já que remove as restrições geográficas, tem um impacto positivo nas oportunidades de venda, oferecendo um caminho de entrada em mercados para empresas mais pequenas (Bennett, 1997).

Através do uso da *Internet* por consumidores em qualquer parte do mundo, a presença *online* tornou-se imprescindível enquanto veículo de promoção e incentivo ao consumo essencial a qualquer empresa (Shea, Li & Pickett, 2006). Com a difusão da informação a nível global, o mercado torna-se mais transparente, e os consumidores mais informados, contudo, com o aumento da diversidade de preços e produtos, o mercado torna-se também mais rigoroso e competitivo (Bakos, 1998).

As seis vantagens da adoção do *e-commerce*, segundo Damanpour & Damanpour (2001) são o acesso a mais informação, e com melhor qualidade; melhores relações entre vendedores e fornecedores, permitindo processos mais eficientes; melhores parcerias; menores custos de transação (já que as transações *online* são menos dispendiosas); melhor compreensão do mercado e do consumidor; e maior cobertura geográfica.

Um estudo de Pereira et al (2021) apontou, contudo, que o principal obstáculo à internacionalização via *e-commerce* são as dificuldades logísticas com as quais as empresas se depararam.

Uma precaução que as empresas devem ter em consideração aquando da internacionalização via *e-commerce* é prestar atenção à regulamentação dos mercados domésticos relativamente ao *e-commerce* e à proteção de dados do consumidor, taxas, impostos e falta de controlo dos funcionários noutros países (Damanpour, 2001).

Entre os desafios mais comuns na adoção do comércio eletrónico B2C – *business to consumer* - (Dubelaar, Sohal & Savic, 2005) levantam-se os seguintes: situações fora do controlo da empresa, parceiros não preparados, a segurança e privacidade dos consumidores, problemas de gestão interna da empresa, resistência por parte dos funcionários, e escolha da tecnologia mais indicada e dentro do orçamento. Burt & Sparks (2003) acrescentam a lacuna de legislação, as fraudes e a falta de confiança por parte dos consumidores nas formas de pagamento como alguns entraves ao *e-commerce*.

O mesmo estudo e Pereira et al (2021) mostrou ainda que o recurso às redes sociais tem um impacto positivo na qualidade do relacionamento dos consumidores com a marca. A presença digital é um dos meios mais potentes e com menores custos de alcançar uma taxa de comprometimento com os consumidores mais proeminentes. Assim, as empresas devem ver as redes sociais como um meio de comunicação bilateral que permite um espaço para partilha, conhecimento e interatividade, e de troca de opiniões, e devem usá-las para que a sua comunicação e as suas estratégias de *marketing* possam ser melhoradas ou ajustadas para se tornarem mais eficientes. A presença digital pode ainda permitir às empresas que desenvolvam mais facilmente novos produtos ou melhorem produtos já existentes.

4. Contextualização do setor

4.1. Os hábitos de leitura em Portugal

Na sua grande maioria, os portugueses não dedicam muito tempo à leitura: apenas 31% dos portugueses têm hábitos de leitura, uma das menores percentagens entre os países da União Europeia, de acordo com um estudo conduzido por Eurobarómetro, em 2001 (Candeias, 2004).

De acordo com um relatório da APEL, datado de 2005 (APEL, 2005 A)², e realizado ao longo de março desse mesmo ano através de 2000 questionários com indivíduos do norte ao sul do país maiores de 14 anos, 91,35% dos inquiridos tem por hábito a leitura, contrastando com 8,65% que ofereceram uma resposta negativa. A maioria (72,4%) acrescentou ainda ler por gosto, enquanto 22% leem por motivos profissionais e 19% por motivos escolares. Foi ainda possível apurar que 67,1% dos inquiridos lê livros não escolares ou técnicos, 33% lê livros técnicos e, por último, 20% lê livros escolares. Para além disso, 27,9% das pessoas inquiridas lê entre 3 a 5 livros por ano, 20,55% lê entre 6 a 10, 12,8% entre 1 a 2 livros, 10,25% entre 11 a 20 livros e, finalmente, 6,05% afirmaram ler mais de 20 livros (Gráfico 1).

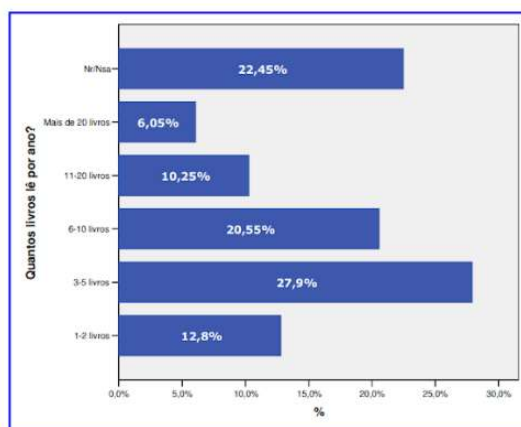


Gráfico 1 - Percentagem relativa à quantidade de livros lidos pelos portugueses anualmente (APEL, 2005 A)

Relativamente ao tempo dedicado à leitura, 26,6% dos inquiridos dedicam, em média e por semana, entre 30 minutos a 2 horas. Por sua vez, 17,7% leem entre 2 a 3 horas, e 11,6% dedicam semanalmente 30 minutos, ou menos, à leitura. Destaca-se que 3,8% das pessoas inquiridas afirmaram ter lido o seu último livro há mais de um ano, comparado com 46,8% que respondeu ter lido o seu último livro há menos de um mês.

² Tal como indicado na metodologia deste trabalho, as informações relativas ao setor livreiro são escassas. Importa referir que não existem estudos sobre este tema posteriores a 2005.

Adicionalmente, a maioria dos inquiridos (97,25%) afirmou ter por hábito a leitura de jornais ou revistas, sendo que 38,55% do total de inquiridos dedica entre 30 minutos a 2 horas semanalmente à leitura dos mesmos.

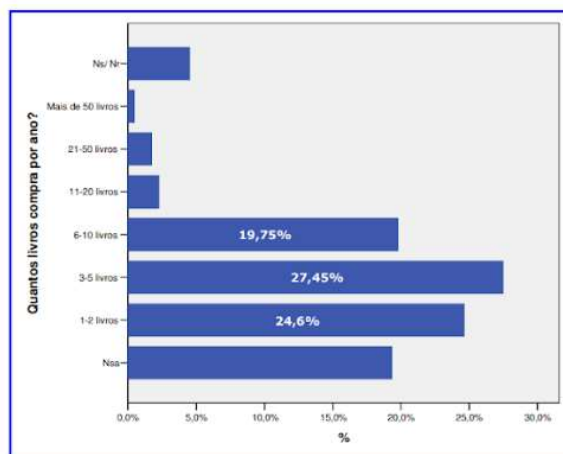


Gráfico 2 - Percentagem relativa à aquisição de livros pelos portugueses, por ano (APEL, 2005 A)

Quando questionados acerca dos seus hábitos de compra de livros, 89,55% das pessoas inquiridas responderam que efetivamente compram livros, sendo que, anualmente, 27,5% do total compram entre 3 a 5 livros, 24,6% compram entre 1 a 2 livros, e 19,8% entre 6 a 10 livros (Gráfico 2). À semelhança do que foi mencionado anteriormente acerca do tempo desde a sua última leitura, denota-se 5,35% como a percentagem de inquiridos cuja última compra de livros foi efetuada há mais de um ano, comparativamente a 35,7% cuja última aquisição de livros ocorreu há menos de um mês. Os livros mais adquiridos são livros não escolares ou técnicos (62%), seguido por livros técnicos (36,8%) e livros escolares (25,9%). Relativamente ao local de compra, 66% dos inquiridos afirmou comprar livros maioritariamente em livrarias ou tabacarias, 28,6% em hiper ou supermercados, 19,2% em feiras do livro, e, finalmente, 8,6% através da *Internet*.

Entre as possíveis causas para o baixo nível de leitura apresentado por Portugal, encontram-se as consequências da crise, bem como a crescente propagação dos conteúdos da *Internet*, que contribuíram para que o mercado editorial sofresse ainda uma queda de 4,6% em 2013, comparativamente ao ano anterior (Brito, 2014; Mendes, 2014). No mesmo relatório sobre hábitos de leitura da APEL (2005 A), 89,4% dos indivíduos inquiridos afirmaram ter um computador em casa, e a maioria (86,4% do total) utiliza o equipamento quer em casa, como fora da mesma. Apesar de 72,25% dos inquiridos procurar informações sobre livros na *Internet*, a percentagem das respostas negativas é de 27,75% (APEL, 2005 A).

4.2. O mercado editorial europeu e português

Em 2017, a Federação Europeia de Editores, que representa 29 associações nacionais de editoras (entre as quais a Associação Portuguesa de Editores e Livreiros), estimou que as vendas de livros na Europa haviam atingido os 22,2 mil milhões de euros, à semelhança de 2016. Estes dados representavam uma recuperação após a crise económica e financeira, já que, em 2008, as vendas chegaram quase aos 24 mil milhões e, logo depois, em 2009, caíram mil milhões de euros. O número de novos títulos tem aumentado nos últimos quinze anos, e em 2017 foram publicados 610 mil novos livros em toda a Europa – devido, em parte, ao aparecimento das editoras digitais. Destacam-se também certos mercados, com maior impacto no aumento destes dados a nível europeu, entre os quais o Reino Unido, a Alemanha, a França e a Espanha. De notar ainda a percentagem do rendimento anual que vários países da Europa dedicam à compra de livros – com a Eslováquia a dedicar a maior fatia dos seus rendimentos (2,2%), seguida da Alemanha (1,6%), Polónia (1,3%) e França (1,2%). Portugal apresenta uma percentagem de 1,1%, de acordo com o gráfico 3 (Soares, 2019).

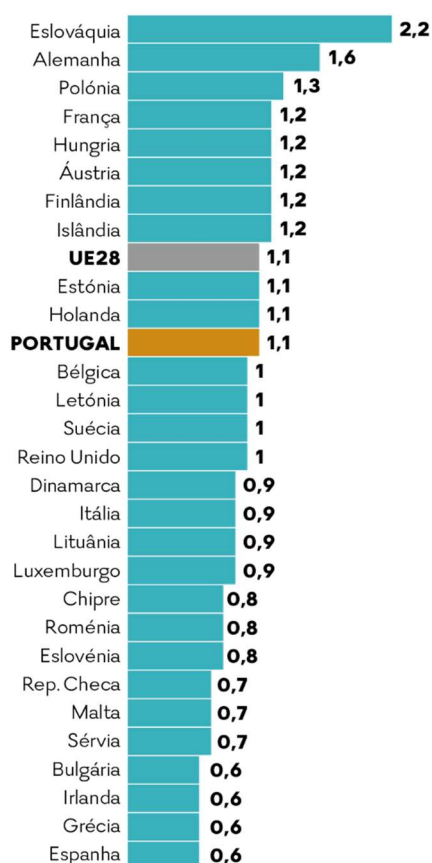


Gráfico 3 - Percentagem do rendimento anual que cada país dedica à compra de livros, em 2017 (Soares, 2019).

Em Portugal, em 2018, compraram-se 11,7 milhões de livros (excluindo os manuais escolares), que totalizaram uma receita de 147 milhões de euros. Em média, cada português compra pouco mais

de um livro por ano, e cerca de 40% lê pelo menos um livro no mesmo período (Soares, 2019). Comparando com 2008, verifica-se em 2009 uma queda nas vendas de três milhões de livros no território português – uma queda de 21,5%. Estes dados levaram a que a APEL concluísse que o mercado editorial se encontrava estagnado. Ainda assim, cerca de 15% das receitas das editoras portuguesas são provenientes de exportações para toda a Europa (uma das maiores taxas entre países europeus)³.

Relativamente ao consumo interno, existem cerca de mil pontos de venda no país, sendo que aproximadamente 600 são em supermercados (oferecendo opções limitadas), e as pequenas livrarias e alfarrabistas têm nos últimos anos tido dificuldades para se manterem em funcionamento, face à concorrência das grandes cadeias, como a FNAC e a Bertrand (que, desde 2010, pertence à Porto Editora). No entanto, ao mesmo tempo, verifica-se um aumento no número de bibliotecas e festivais literários, e uma grande adesão às feiras do livro: em 2017, verificaram-se 500 mil visitantes e 400 mil livros vendidos na Feira do Livro de Lisboa (Soares, 2019).

Relativamente ao mercado editorial português, resta identificar as maiores editoras e grupos editoriais no mercado. É importante ressaltar que, como anteriormente mencionado na metodologia deste trabalho, não existe informação compilada e disponível acerca das quotas de mercado ou volume de vendas das editoras, devido à falta de clareza sobre quem recai essa responsabilidade e falta de resposta das editoras.

Segundo uma notícia do Diário de Notícias (2007), em 2007, a Porto Editora, o Círculo de Leitores, a Texto Editora, a Asa e o Ediclube detinham 30% do mercado. Entretanto, desde 2007, não existe informação detalhada e atualizada, e a Texto Editora e a Asa integram agora o mesmo grupo editorial - a LeYa, formada em 2008.

Entre as maiores editoras portuguesas encontra-se a Porto Editora, com uma quota de mercado de 40% (2004) e que é simultaneamente a mais influente no mercado dos manuais escolares (Silva Costa, 2004). A Porto Editora encontra-se presente em Portugal e no continente africano (Silva Costa, 2004). Em 2010, adquiriu o Grupo Bertrand Círculo, um dos mais antigos e tradicionais grupos europeus (Melo, s.d.) e é ainda detentora da Wook, a primeira livraria virtual do país (Larguesa, 2019). A grande concorrente da Porto Editora é a LeYa, posteriormente analisada neste relatório, que tem como objetivo ser um grupo editorial internacional de referência em língua portuguesa, e por isso encontra-se em Portugal, Angola e Moçambique, tendo já estado presente igualmente no Brasil, onde presentemente

³ A fonte não refere o ano correspondente a estes dados.

detém um serviço de *e-learning* (LeYa, s.d.C). De seguida destaca-se a Planeta, líder editorial em Espanha, França e América Latina, com sede em Barcelona, e que chegou a Portugal em 2009, e ainda a Editorial Presença, fundada em 1960 (Melo, s.d.). Em julho de 2021 foi também comunicada a fusão entre a Penguin Random House, que se encontrava em Portugal desde 2014 na sequência de uma aquisição que fez a nível ibérico da editora Santillana, com a 20|20, fundada em 2009 e considerado um dos cinco maiores grupos nacionais (Público, 2021).

A análise das empresas com atividade principal de edição de livros mostra que em Portugal se verificou um crescimento contínuo do número de empresas até 2011, posteriormente interrompido em 2012 com um número de 422, semelhante ao apresentado em 2008, que foi de 441 (Gráfico 4). Esta diminuição é consequência do decréscimo no número de empresas muito pequenas e pequenas. No Gráfico 5, é visível o aumento de dissoluções de empresas ao longo dos anos, destacando-se o ano de 2008 como o pico, aquando da crise financeira e económica mundial. Este número mantém-se superior ao das empresas constituídas ao longo de três anos - 2010, 2011 e 2012 (Neves, Beja, Santos & Santos, 2014).

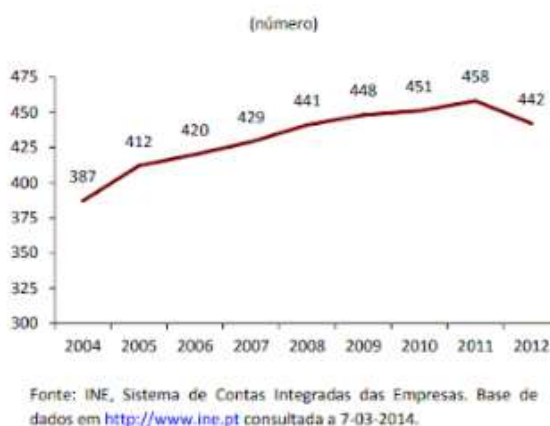


Gráfico 4 - Empresas com atividade principal de edição de livros por ano (2004 – 2012) (INE, s.d. A, citado por Neves et al, 2014)

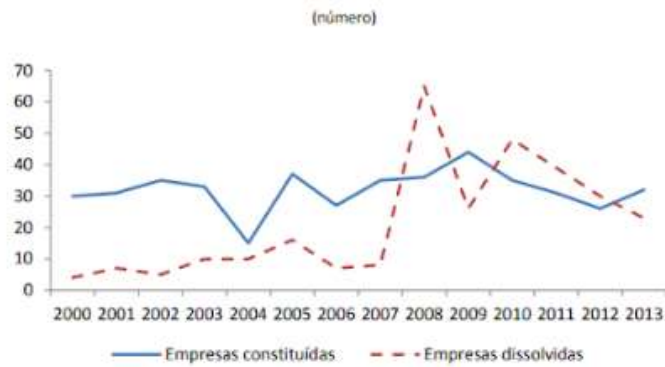


Gráfico 5 - Empresas com atividade principal de edição constituídas e dissolvidas por ano (2000-2013) (INE, s.d. B, citado por Neves et al, 2014)

Relativamente ao volume de negócios destas empresas, regista-se um pico em 2008, com um valor de 404 milhões de euros, e uma diminuição para 356 milhões de euros em 2012. Contrariamente ao que sucede com o número de empresas, que diminui, é possível verificar um aumento no volume de negócios nas empresas do Norte. As regiões Norte e Lisboa mantêm a sua predominância absoluta (97%) em 2012 (Neves et al, 2014).

4.3. Alterações no mercado editorial em consequência da pandemia

A pandemia causada pela doença Covid-19 trouxe alterações significativas aos hábitos de leitura e aquisição de livros, quer ao nível nacional quer internacional, o que consequentemente se refletiu numa alteração no mercado editorial.

Quando confrontadas com a pandemia nos primeiros meses do ano de 2020, muitas pessoas encontraram na leitura uma fonte de lazer e “escape”. Em conformidade com a informação apurada por Este (2020), as pessoas começaram a ler mais no início da pandemia, devido ao aumento do seu tempo livre.

Um estudo acerca de hábitos de leitura revelou que, no Reino Unido, 41% das pessoas admitiu ter lido mais livros desde o início da pandemia. Um terço dos leitores deu preferência a livros impressos, enquanto 18% leu mais *e-books* e 9% deu preferência a *audiobooks* (Carvalho, 2020). A preferência dos consumidores relativamente ao conteúdo dos livros recaiu em livros de ficção, nomeadamente livros que abordam, literal e metaforicamente, o isolamento; muitos leitores preferiram também explorar novos géneros literários, e ainda educarem-se acerca de temas atuais através de livros, destacando-se a popularidade de livros relativos ao racismo, no seguimento do movimento *Black Lives Matter* (Este, 2020).

Por sua vez, em Portugal, parece ter havido um aumento nos hábitos de leitura das crianças durante o período de pandemia, de acordo com um estudo promovido pela LeYa Educação e pelo Clube de LeYtura (um serviço de subscrição de livros infantis da LeYa) que pretendia perceber de que modo é que a pandemia da Covid-19 alterou os hábitos de leitura dos mais jovens, e se os livros desempenharam um papel importante no contexto do confinamento. Entre os 2 483 encarregados de educação inquiridos, 92,6% referiam-se a crianças com mais de seis anos, e 7,4% a crianças com idades compreendidas entre os zero e os seis anos. Na sua maioria (84%), as respostas recebidas foram por parte de pais cujos filhos são já autónomos na leitura. Dentro destes, mais de metade (61%) admitiu que a leitura se tornou mais frequente desde o início do confinamento, em março de 2020, apesar de 37,6% das crianças terem já adquirido o hábito de ler pelo menos duas a três vezes por semana. Além disso, 80,6% dos pais acrescentou que considerou que a leitura ajudou os filhos a esquecerem-se da situação de pandemia. Entre os livros preferidos, destacam-se os livros de aventura (33,3%), livros de atividades (28,1%) e livros de fantasia (19%). Já 59% dos encarregados de educação inquiridos cujas crianças não são autónomas na leitura afirmaram que estas leem agora mais regularmente do que antes do confinamento, embora a maioria já o fizesse antes do aparecimento da pandemia. Mais de metade dos pais (55%) considera que tal se deve ao facto de agora terem mais disponibilidade para acompanharem os filhos na leitura (Cipriano, 2020). Entre estes encarregados de educação, 46% denota ainda o desenvolvimento da linguagem e da imaginação como a principal razão pela qual leem para os filhos, e 97% considera que, no futuro, as suas crianças poderão ganhar hábitos de leitura consistentes (Costa, 2020). As preferências destas crianças recaíram em livros de fantasia (27,7%), livros de atividades (23%) e livros de aventura e suspense (11,6%) (Cipriano, 2020). Ainda assim, este estudo denota que a leitura é a atividade que as crianças menos preferem, dando prioridade a ver televisão e jogar jogos eletrónicos (Costa, 2020).

O mesmo estudo recaiu também nos hábitos de aquisição de livros destes encarregados de educação. Entre os inquiridos, 40% admite não comprar livros regularmente (19% compra livros duas vezes por ano, 12% uma vez por ano e 9% raramente compra). O estudo mostra ainda que 84% dos inquiridos refere a importância do fator do preço como condicionante das compras de livros naquele período da pandemia, uma vez que se os livros fossem mais baratos, comprariam mais (Costa, 2020).

Realizado pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, com financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian, o Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020 (Gulbenkian, 2022) apurou que, no ano de 2020, 61% dos portugueses não leram qualquer livro impresso e 27%

leram apenas entre um e cinco livros. Já 10% dos inquiridos optaram pela leitura de livros digitais. Os que afirmam desfrutar menos da leitura (43%) são os jovens dos 15 aos 24 anos, e especialmente aqueles que leem devido a razões académicas (45%). Este inquérito denota ainda a limitada importância das redes sociais como influência sobre as escolhas de leitura, uma vez que 43% das recomendações surgem de família, amigos e colegas de trabalho, e apenas 16% de comentários de amigos nas redes sociais; apenas 10% dos inquiridos faz as suas escolhas de leitura com base na consulta de *sites* ou redes sociais focadas na leitura e avaliação de livros (Caetano, 2022). No entanto, Faustino (2022) mostra a importância da influência externa na decisão de compra, dado o papel que têm os jornalistas, críticos literários e, mais recentemente os *bloggers*, enquanto “*opinion makers*” sobre livros. Através de dois inquéritos que realizou, Faustino concluiu que em resposta à questão “Sempre que adquire um livro toma em consideração as sugestões publicitárias?”, a maioria (cerca de 44,4%) respondeu “ocasionalmente”, 39,3% indicou “muito raramente” e, por fim, apenas 7% respondeu “frequentemente”. Em resposta à questão “Que canais privilegia na receção das sugestões publicitárias?”, que permitia respostas múltiplas, 58,6% dos indivíduos que haviam respondido positivamente à questão anterior indicaram as redes sociais como canal privilegiado para obter informações sobre livros; 52,4% indicou “sites de críticas literárias”, e 44,8% respondeu “grupos de discussão reservados/restritos”, e os restantes canais incluíam “*newsletters*”, “jornais” ou “televisão”, embora em percentagens menos expressivas.

Relativamente ao consumo de livros, verificou-se uma quebra no período da pandemia, que originou a perda de 20 milhões de euros. Estes valores apontam para que os portugueses leram menos, ou então compraram menos livros físicos. Durante os meses de confinamento, as vendas de livros sofreram uma descida acentuada, sendo que até julho de 2020, as perdas rondavam os 30%. Uma justificação para a redução das vendas de livros em Portugal foi a restrição das compras presenciais, uma vez que para a maioria dos portugueses a compra de livros é uma atividade impulsiva, que ocorre durante as restantes compras no supermercado ou no âmbito de passeios ocasionais (Marcela, 2020). Segundo o estudo da APEL (2005 A), menos de 10% das compras de livros eram realizadas através da *Internet*. Em contrapartida, as compras online são mais ponderadas, e direcionadas à compra de bens urgentes (Marcela, 2020). Todavia, no geral, deu-se um crescimento expressivo das compras eletrónicas durante a pandemia, especialmente durante os períodos nos quais as medidas de contenção foram mais restritivas (Banco de Portugal, 2021). Aliás, de acordo com o relatório *CTT e-Commerce Report 2021*, o comércio eletrónico B2C de produtos cresceu 46% em Portugal, em 2020 (Lusa, 2021). A venda de *e-*

books disparou também 150% durante a pandemia - não compensando, ainda assim, as vendas perdidas em livros físicos (Marcela, 2020).

Apesar do aumento da venda online de *e-books* e dispositivos de leitura digital, os baixos números relativos à leitura dos portugueses podem derivar da maior utilização da *Internet* e outras formas de lazer, já que, em consequência do confinamento, os portugueses optaram por preencher o seu tempo livre com a aquisição de serviços de *streaming* (Cabo, 2021). De acordo com o Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses (Gulbenkian, 2022; Caetano, 2022), os inquiridos intensificaram, durante a pandemia, a utilização da *Internet*, especialmente os jovens dos 15 aos 24 anos. Entre estes, 40% passaram a assistir a mais filmes e séries, e 16% a ver mais espetáculos de música, mas apenas 21% a ler mais livros, jornais e revistas *online*.

Em 2020, o mercado havia perdido 17% em valor, uma perda considerada enorme para um setor já frágil. Pedro Sobral, presidente da APEL, indicou que o ano seguinte, 2021, revelou-se um ano com melhores vendas, sendo que, apesar do confinamento - com fecho total durante dez semanas, fecho parcial por dois meses e das restrições da época de Natal, - foi possível recuperar os 17% previamente perdidos (Bangcast, 2022). De acordo com dados recolhidos pela GfK Portugal, empresa multinacional de estudos de mercado, a venda de livros físicos em Portugal cresceu 16,6% em 2021 face a 2020, mas ainda não superava valores pré-pandemia. Neste estudo da GfK, que abrange dados de vendas de livros físicos, em 2021, na Alemanha, Bélgica, Brasil, Espanha, França, Holanda, Itália, Portugal e Suíça, as categorias de livros que demonstram uma melhor evolução nas vendas foram bandas desenhadas e mangas, com um crescimento de 72,7% e 100% de vendas, respetivamente. Também os livros infantojuvenis e obras de *Youtubers* alcançaram grande popularidade em 2021 (Lusa, 2022; Bangcast, 2022).

No contexto português, destaca-se novamente a importância das feiras do livro de Lisboa de 2020 e 2021, devido à possibilidade de contacto entre autores e leitores, que impulsionaram as vendas de livros que muitas vezes já nem se encontravam disponíveis em livrarias (Bangcast, 2022).

É apenas agora em 2022 que o mercado livreiro português aparenta uma melhoria. De acordo com Pinheiro (2022), Pedro Sobral, presidente da APEL, notou ainda que, até abril de 2022, o mercado apresentou um crescimento de 8%, em relação a um igual período em 2019, ou seja, o ano anterior à pandemia. Estes valores mostram que o mercado editorial está, aos poucos, a acompanhar a recuperação de outros setores da economia, sendo ainda necessárias, contudo, políticas de incentivo à leitura e aquisição de livros - entre as sugestões do presidente da APEL para esse incentivo encontra-se

vouchers de livros ou uma redução no IVA aplicado ao livro (atualmente, de 6%) de forma que o preço não seja uma barreira à aquisição do exemplar (Pinheiro, 2022).

No decorrer da pandemia, alguns gerentes de livrarias esperavam que o consumo de livros recuperasse e que existisse um desenvolvimento digital da leitura em Portugal, semelhante aos restantes países da Europa, já que se prevê que em 2027 os *e-books* representem 20% do mercado a nível mundial (Marcela, 2020).

4.4. A adesão aos *e-books*

Uma das tendências mais recentes no mercado editorial é a leitura através de livros digitais, os *e-books*, especialmente no seguimento da situação de isolamento em consequência da pandemia.

Torna-se então necessário compreender o que são, e como surgiram, os *e-books*. Segundo Wilber (2020), o conceito de um livro eletrónico surgiu pela primeira vez em 1930, idealizado pelo escritor Bob Brown, que foi inspirado pela visualização do seu primeiro “*talkie*” (um filme que incluía som). Assim, Brown chamou à sua ideia “*readies*”. Segundo o escritor, um livro deste tipo serviria para que a leitura pudesse ser mais rápida e acessível, num equipamento transportável e que permitisse a customização do tipo e tamanho de letra, evitando ainda feridas nos dedos causados pelo papel. Contudo, é Michael S. Hart que é frequentemente identificado como o inventor dos livros digitais. Em 1971, Hart digitou e tornou acessível para *download* através da ARPAnet (o antecessor da *Internet* moderna) uma cópia da “Declaração da Independência dos Estados Unidos”. De seguida, criou também versões eletrónicas de outros textos cujo *copyright* já havia expirado, como a “Declaração dos Direitos dos Estados Unidos”, a “Constituição Americana”, e a “Bíblia”, e fundou o Projeto Gutenberg, através do qual disponibilizou textos a que pessoas de todo o mundo conseguissem aceder em qualquer equipamento digital. Mais tarde, em 1997, a E Ink Corporation desenvolveu a tecnologia que permitiria que os ecrãs digitais refletissem luz, sem a necessidade de uma luz de fundo. O *Rocket e-book*, em 1998, foi o primeiro equipamento *e-reader* comercializado a utilizar esta tecnologia, que mais tarde foi também adotada por outros produtores de *e-readers*, incluindo a *Amazon Kindle*, lançado em 2007. Para além dos equipamentos, muitas empresas oferecem ainda aplicações (*apps*) de leitura, que poderão ser utilizadas numa grande variedade de equipamentos, entre os quais telemóveis, tablets e computadores (como a *app Kindle* da Amazon).

No decorrer do início do século XXI, entre 2000 e 2013, é possível assinalar alguns marcos relevantes que caracterizaram a indústria do livro (Neves et al, 2014). Em 2000, foi lançado o *Microsoft*

Reader, o primeiro *software* leitor de *e-books*, para PC, leitor de *e-book* e PDA - *personal digital assistants*, ou seja, computadores de menor dimensão. Esta novidade surgiu na sequência da 1ª Conferência de *e-books* organizada pelo *National Institute of Standards and Technology*, no ano anterior, na qual Dick Brass, da Microsoft, afirmou que os *e-books* seriam o futuro da leitura e representariam 90% do total de livros vendidos em 2018.

No ano seguinte, em 2001, grandes editoras a nível internacional, entre as quais a Harper Collins, a Penguin, e a Random House, decidem iniciar atividade relacionada com *e-books* (Neves et al, 2014). Contudo, no mesmo ano, a *ipublish* - um negócio de publicação digital lançado em março desse ano pela Time Warner-Books que permitia que aspirantes a autores submetessem os seus trabalhos para publicação em *e-books*, foi descontinuado em dezembro, com a justificação de que o mercado de *e-books* não havia desenvolvido como se havia esperado (Neves et al, 2014; InformationToday, 2001).

Em 2005, a Associação Americana de Autores, *Authors Guild*, juntamente com cinco editores americanos, processam a Google por digitalizar livros com direitos de autor e disponibilizá-los ao público, livremente, através do *Google Books Search*. Foi apenas em 2008 que anunciaram o pré-acordo com a Google que abrangeria grande quantidade de autores e editores do mundo, de modo a alargar o acesso a milhões de livros e outros materiais, protegidos por direitos de autor, nos Estados Unidos. Em 2009, contudo, a *Federation of European Publishers* apresentou reservas em nome de 17 das Associações dos países membros, entre os quais Portugal, relativamente a este acordo, especialmente no que se refere às bases estabelecidas para definir e determinar a disponibilidade comercial dos livros.

Em 2006, surge o primeiro *e-reader* de segunda geração, o *Sony Reader Portable*. Já em 2010, a Amazon lança o modelo *Kindle DX Internacional*, assim como a 3ª geração de *e-readers* (incluindo 3G e Wi-Fi), a Apple lança o *iPad* com aplicação de leitura de *e-book*, e surgem o *BeBook Neo* (o primeiro *e-reader* com *Wi-Fi* na Europa), o *Kobo* (nos EUA e Canadá), o *Nook Color* (o modelo lançado pela rede de livrarias Barnes & Noble) e o *Google Books*. Logo no ano seguinte, 2011, a Amazon anuncia que vendeu mais livros digitais do que livros impressos. Em 2012, entra na área de edição própria, através do *Amazon Publishing*, e, em 2013, adquire a rede social dedicada a livros *Goodreads*. Em 2013, a Associação Americana de Editores anuncia que *e-books* representam 20% das vendas de livros.

Ao longo dos anos, os *e-books* suscitaram a curiosidade de muitos leitores e o interesse de várias editoras internacionais devido às várias vantagens que apresentam. Por comparação com os livros tradicionais, nos *e-readers*, os dispositivos próprios para leitura digital, destaca-se a possibilidade de armazenamento que permite guardar várias centenas de livros, a portabilidade do dispositivo dado o seu

peso leve, a possibilidade de escrever apontamentos sem estragar o livro, uma melhor experiência de leitura de noite, sem luz, a possibilidade de consultar um dicionário no decorrer da leitura, a possibilidade de fazer *download* de livros em qualquer parte do mundo, apenas através de *Wi-Fi*, e a possibilidade de ajustar o tamanho de letra, entre outras vantagens. Comparativamente a outros equipamentos, entre os quais computadores ou *tablets*, destaca-se ainda a maior duração da bateria (semanas ao invés de horas) e a tecnologia própria dos *e-readers* que permite que o ecrã se assemelhe a tinta impressa num papel, procurando assim reduzir o cansaço visual por parte do leitor (Wilber, 2020).

Por outro lado, existem algumas desvantagens dos *e-books*. Destaca-se a falta das características tácteis dos livros, a dificuldade em perceber verdadeiramente quanto falta até terminar o livro, a possível necessidade de apoio técnico, a preocupação com a perda dos *e-books* em eventual caso de avaria, e a preocupação com a bateria. Para além disso, muitas pessoas continuam a preferir a experiência da leitura com um livro de papel, por terem receio que a privacidade das suas informações seja comprometida através do *download* dos *e-books*, e não apreciam que algumas editoras apliquem *Digital Rights Management* nos *e-books* - DRM, ou seja, a restrição da difusão de conteúdos digitais através da aplicação de medidas restritivas, como, por exemplo, a aplicação de um limite de tempo para a leitura do livro (Wilber, 2020).

Ainda assim, os *e-books* têm sido largamente adotados internacionalmente.

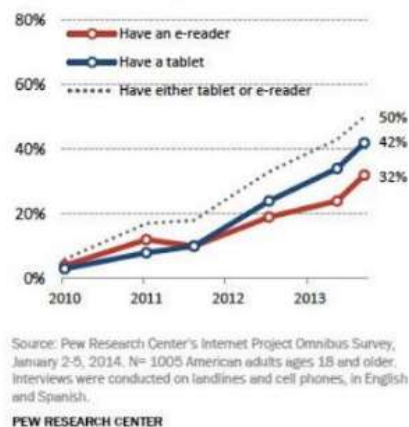


Gráfico 6 - Percentagem de americanos com equipamentos de leitura de livros digitais e/ou tablet (Pew Research Center, 2014)

No gráfico 6, verifica-se que entre 2010 e 2013 a percentagem de americanos com um *e-reader* e/ou *tablet* aumentou de pouco mais de 0% para 50%, ou seja, cerca de metade da população americana possuía pelo menos um ou ambos os dispositivos. A percentagem de americanos que possuem especificamente um *e-reader* aumentou de pouco mais de 0% para 32%, o que vai ao encontro da

percentagem de americanos que leram pelo menos um *e-book* durante o ano de 2013 (28%), de acordo com o gráfico 7.

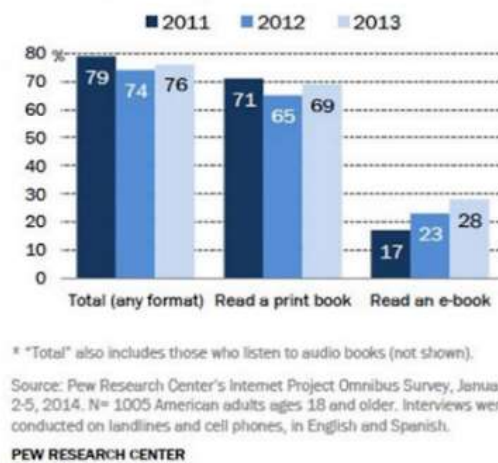


Gráfico 7 - Percentagem de americanos que leram livros entre 2011 a 2013 (Pew Research Center, 2014)

Em 2018, nos Estados Unidos, 90,5 milhões de pessoas utilizavam *e-readers*, e, em 2019, a percentagem de proprietários de *e-readers* era de 52%, sendo o *Kindle* da Amazon o equipamento mais popular. Além disso, 19% da população planeava adquirir um *e-reader* nos próximos dois anos (Tankovska, 2020). Também nos Países Baixos, em 2017, a venda anual de *e-books* correspondeu a cerca de 2,7 milhões de unidades (Watson, 2021 A), e em janeiro de 2020, quase 50% dos participantes de um estudo que disseram ler livros ocasionalmente, admitiram usar um *e-reader* (Watson, 2021 B).

Já que não será mais necessário ter em consideração os custos da edição e distribuição em formato impresso tradicional, surge a oportunidade, portanto, de os autores tornarem o seu trabalho disponível para o público, o que de outra forma não seria possível. De acordo com uma notícia do *The Telegraph*, datada a julho de 2014, durante os três meses anteriores a esta data, quase um terço dos *e-books* vendidos na plataforma Amazon eram autopublicados, ocupando cerca de 31% do mercado. As cinco maiores editoras detinham apenas 38% das vendas (Curtis, 2014). Como demonstrado pelo gráfico 8, entre 2008 e 2013, deu-se um aumento de 437% relativamente aos ISBNs (*International Standard Book Number*, um número que serve o propósito de identificar o livro) atribuídos aos autores-editores (Bowker, 2014).

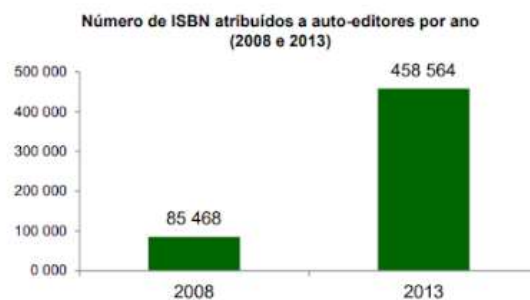


Gráfico 8 - ISBN atribuídos a auto-editores entre 2007 e 2013, nos EUA. Valores totais livro impresso e e-Book (Bowker, 2014)

Já em Portugal, os *e-books* representam apenas 1% do mercado (Espírito Santo, 2019).

Como demonstrado pelo gráfico 9, em 2009 verificou-se uma quebra na atribuição de ISBNs em Portugal, seguida de uma recuperação, impulsionada pela crescente presença de livros em formato digital. Ainda que o mercado de *e-books* se encontre em crescimento, esta diferença entre o número de ISBNs atribuídos a livros impressos e o número de ISBNs atribuídos a livros digitais, visível a partir de 2010, pode, todavia, dever-se ao facto de que foram criadas versões digitais dos livros já impressos e, conseqüentemente, foram atribuídos novos ISBNs ao mesmo título, e não propriamente ao aumento de títulos publicados (Neves et al, 2014).

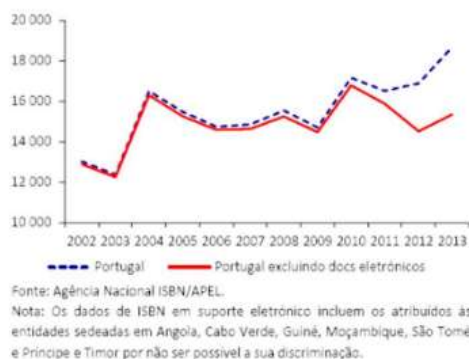
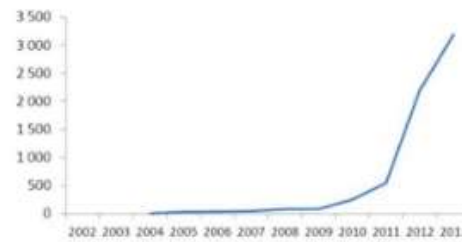


Gráfico 9 - Número de ISBN atribuídos em Portugal por ano, entre 2002 e 2013. Número total (impresso e digital) e apenas impresso (Agência Nacional ISBN/APEL, s.d. A).

O gráfico 10 permite uma melhor verificação do crescimento acentuado de atribuição de ISBNs a documentos eletrónicos, a partir de 2010.



Fonte: Agência Nacional ISBN/APEL.
 Nota: inclui entidades sediadas em Argélia, Cabo Verde, Guiné, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor entre 2003 e 2013.

Gráfico 10 - Número de ISBN atribuídos a documentos eletrônicos por ano, entre 2002 a 2013 (Agência Nacional ISBN/APEL, s.d. B)

Uma vez que o aparecimento do livro em formato digital é considerado uma das mais importantes mudanças no setor desde a invenção da imprensa por Gutenberg em 1520 (Carreiro, 2010), as editoras portuguesas começam a adaptar os seus modelos de negócio de modo a acomodar os *e-books*.

Numa reportagem de 2011 da TVI24 intitulada “Livros Digitais – e se a moda pegar?”, a LeYa já demonstrava interesse neste formato, afirmando que iria adaptar para *e-book* todas as obras das editoras integradas na LeYa das quais tivessem os direitos (Cruz, 2011).

Ainda assim, os *e-books* continuam a ser “território desconhecido” para as editoras portuguesas, pelo que ainda não há tradição ou legislação que se possa seguir, e os editores portugueses encontram-se, na sua maioria, a aguardar para ver o que se desenrola no mercado internacional. Procuram também resposta a perguntas como que público existe, e que mudanças tecnológicas se avizinharão. Outra questão preocupante é a da “pirataria”, pelo que os editores, juntamente com o Estado, têm procurado formas de monitorizar, punir e prevenir a duplicação e distribuição ilícita das obras, mas estas medidas revelam-se complicadas de pôr em prática (Canas Mendes, 2016), quando existem técnicas de desbloqueio.

Entre as editoras portuguesas, destaca-se a Porto Editora, que criou a chancela *CoolBooks*, totalmente dedicada ao formato digital (Porto Editora, 2014). Desta forma, contribuiu para o crescimento da disponibilidade das obras em português neste formato. Várias lojas online como a FNAC (associada ao *e-reader Kobo*), a Wook e a LeYa Online começaram a disponibilizar livros também em formato digital. Destaca-se ainda a LeYa pela criação da ESCRYTOS, uma plataforma pioneira em Portugal que permite aos autores a auto-publicação em formato digital dos seus livros e textos originais (Escrytos, s.d), e a parceria Kobo Plus e LeYa, uma plataforma de *streaming* que permite o acesso a mais de 8 000 *e-books*

e 700 conteúdos áudio (audiolivros, *podcasts*, ...) em português, e mais de 599 mil *e-books* e 94 mil audiolivros em inglês, espanhol, francês, português do Brasil, entre outros (LeYa, 2021).

Em relação à auto-publicação, denota-se um aumento considerável em Portugal, potenciado pela expansão da *Internet* e da edição eletrónica. Como mostra o gráfico 11, no ano de 2007, o número de ISBN atribuídos a autores-editores fora de 855, enquanto, em 2013, fora de 3 692 (Neves et al, 2014).

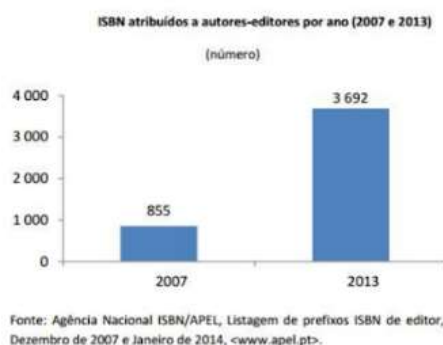


Gráfico 11 - ISBN atribuídos a auto-editores entre 2007 a 2013, em Portugal. Valores totais livro impresso e e-Book (Neves et al, 2014)

Em 2019, ano pré-pandemia, a FNAC Portugal experienciou um crescimento superior a 35% na venda de *e-books*, de acordo com a sua diretora de *e-commerce*. Contudo, continua a existir uma escassez na procura, justificada pela preferência pelo livro em papel, falta de dinamização do catálogo, receio da atividade de “pirataria” e os baixos níveis de leitura no país (Espírito Santo, 2019). Como já mencionado, no decorrer da pandemia da Covid-19, a procura pelos *e-books* aumentou e deu-se um crescimento nas vendas de livros em formato digital.

4.5. O mercado escolar em Portugal

Em Portugal, o mercado de edição escolar representa cerca de 56 milhões de euros, de acordo com estimativas de 2004 calculadas no último relatório de Estatísticas da Edição de Livros da APEL, de 1997 (APEL, 2005 B). Este mercado encontra-se repartido por algumas editoras nacionais, entre as quais a Porto Editora (que detém a Areal Editores e também a Lisboa Editora, agora Raiz Editora), o grupo LeYa (que detém a ASA, a Gailivro e a Texto Editores), e a Didáctica Editora e Plátano Editora (APEL, 2005 B; Melo, s.d.).

Quando comparadas com outras editoras internacionais que atuam no setor escolar, estas editoras portuguesas são consideradas pequenas empresas, dada a situação da Santillana, cuja faturação global anual é de 357 363 000 euros e cuja quota de mercado em Portugal já ultrapassava os 10% em 2005, a Oxford University Press, com uma faturação de 533 745 552 euros e 2% do mercado

nacional, ou a Pearson Education, com uma faturação de 3 435 804 702 euros e uma quota de 2% apenas na disciplina Inglês (através da marca Longman). Para além da diferença visível através destes números, a Santillana e a Pearson encontravam-se, em 2005, a desenvolver negociações com o propósito de adquirir editoras portuguesas. O controlo do mercado nacional por grupos estrangeiros poderia tornar-se uma realidade, especialmente face a qualquer crise na área da edição escolar que impossibilitasse as editoras nacionais de resistir às editoras internacionais. No entanto, verificar-se-ia um impacto negativo no setor da Educação, pois os manuais escolares e demais materiais educativos passariam a ser produzidos em Espanha ou Inglaterra, chegando a Portugal adaptações e traduções dos originais nos quais não constam características socioculturais e linguísticas do nosso país; o investimento nas áreas de investigação e formação seria impossível para as editoras portuguesas; e o próprio desenvolvimento de materiais multimédia não seria apoiado, considerando a falta de computadores nas escolas para alunos e professores mediante a escassez dos conteúdos em língua portuguesa. Ainda os Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) seriam prejudicados, dado que o trabalho que editoras como a Porto Editora e a Texto Editores estão a pôr em prática em Angola e Moçambique, e ao qual é atribuída grande importância estratégica para Portugal, assumiriam uma dificuldade acrescida face aos elevados investimentos de empresas como a Pearson ou a Macmillan nesses mercados, com o objetivo de assegurarem a principal fatia de mercado na edição escolar nesses países. Através dos resultados da terceira fase do Concurso Internacional de Manuais Escolares de Moçambique, datados a agosto de 2005, verifica-se que a Porto Editora obteve 43% do total de livros do mercado, enquanto a Macmillan e a Pearson dividem equitativamente os restantes 57%. Pela primeira vez, uma editora portuguesa (Texto Editores) ficou dispensada da produção de livros escolares em Moçambique (APEL, 2005 B).

Com o avanço da tecnologia, também se verificou o desenvolvimento da digitalização na área escolar. Assim, destacam-se duas editoras: a Porto Editora e o grupo LeYa.

A Porto Editora apresentou, em janeiro de 2005, a Escola Virtual, um projeto pioneiro de integração das novas tecnologias em contexto educativo, de modo a auxiliar alunos e professores. Através da Escola Virtual, são disponibilizados conteúdos educativos em formato multimédia desde o 1º ao 12º ano de escolaridade, organizados em aulas interativas que incluem animações, interatividades, simulações e vídeos, e acompanhados pelo acesso a testes e exercícios. Em 2013, esta plataforma era utilizada por mais de 200 mil alunos e 75 mil professores em estabelecimentos de ensino de todo o país (Porto Editora, 2013). Durante o período de pausa letiva forçada em consequência da pandemia da doença Covid-19, a Porto Editora forneceu o acesso totalmente gratuito à Escola Virtual aos alunos e

encarregados de educação, de forma a facilitar o ensino à distância e diminuir o impacto negativo que esta pausa pudesse ter refletido na aprendizagem dos alunos (Milheiro, 2020).

Por sua vez, o grupo LeYa criou a Aula Digital, uma plataforma de ensino que permite estudar os conteúdos das disciplinas, desde o 1º ao 12º ano, com recurso a vídeos, animações, laboratórios virtuais, apresentações, testes interativos, e jogos. Apresenta também testes para que o aluno possa treinar e identificar as suas dificuldades, dinamizando o estudo autónomo (LeYa Educação, s.d.). Face à decisão de encerramento de escolas, declarada pelo Governo, durante o confinamento, o grupo LeYa permitiu também o acesso gratuito à plataforma a todos os alunos e professores (JN, 2021), que conta atualmente com cerca de um milhão de utilizadores ativos (Alves, 2021).

4.6. A internacionalização das editoras portuguesas

Também as editoras portuguesas procuraram oportunidades de internacionalização, destacando-se, novamente, o caso da Porto Editora e do grupo LeYa.

A Porto Editora procurou internacionalizar-se com a constituição das editoras Plural Moçambique em 2002, e a Plural Angola, em 2005 (Beja, 2011; Porto Editora, s.d.). Em 2014, este processo de internacionalização, que era já uma ambição do fundador da empresa, Vasco Teixeira, beneficiou de um avanço significativo através da criação da Plural Timor-Leste (Porto Editora, s.d.). A chancela Plural Editores é dirigida para as áreas nas quais o grupo Porto Editora é especialista: materiais educativos e técnicos de qualidade, apresentando o rigor científico e pedagógico das suas obras, e recorrendo às mais modernas tecnologias de edição e impressão. A Plural Editores assume uma posição de destaque no mercado editorial angolano, onde foi responsável pela elaboração dos conteúdos dos manuais escolares do 10º ano, de acordo com a Reforma Educativa em vigor em 2005 (Porto Editora, 2005). Ao mesmo tempo, o grupo Porto Editora aposta no desenvolvimento de edições focadas no Ensino de Português no Estrangeiro em países onde a comunidade portuguesa se encontra fortemente representada, de forma a possibilitar o contacto com a língua portuguesa enquanto língua não materna e estrangeira (Porto Editora, s.d.). A Porto Editora mantém ainda contratos de edição de livros escolares com outros países de língua oficial portuguesa, como Cabo Verde (onde produz a maioria dos livros utilizados nas escolas) e S. Tomé e Príncipe (Silva Costa, 2004; Porto Editora, 2005).

Por sua vez, também o grupo LeYa se encontra presente nos mercados angolano e moçambicano, através da chancela Texto, que adquiriu em 2007, e já marcou presença no mercado

editorial brasileiro, onde se instalou em 2009, apesar de hoje essa operação ser totalmente independente, como será abordado no capítulo “O Processo de Internacionalização da LeYa”. Apesar de ambos os grupos editoriais terem procurado exclusivamente entrar no mercado editorial escolar no continente africano, o grupo LeYa procurou ingressar tanto no mercado escolar como no mercado de edições gerais no Brasil.

5. Caracterização do grupo LeYa

A LeYa é um grupo editorial português que nasceu a 7 de janeiro de 2008, no qual estão enquadradas algumas das mais prestigiadas editoras de língua portuguesa de edições gerais, ou seja, focadas em diversos géneros literários, tais como infantil e juvenil, literatura de língua portuguesa, ensaio, literatura fantástica, literatura traduzida, banda desenhada, lazer e autoajuda e ainda poesia, e de edições escolares, que se referem a manuais escolares, livros de apoio escolar, de apoio ao Professor e conteúdos digitais educativos. É considerado atualmente o maior grupo editorial português, ocupando uma posição de liderança no mercado editorial português, mas também angolano e moçambicano. Encontra-se igualmente presente no Brasil, atuando no setor de ensino à distância/ *e-learning* (LeYa, s.d. C).

O grupo editorial contava, em 2007-2008, com 20 marcas editoriais (ou chancelas), incluindo a própria marca LeYa. Foram integradas sob a mesma empresa – mais tarde apresentada como LeYa – editoras como a Texto, ASA, Caminho, Dom Quixote, Oficina do Livro, Gailivro e Novagaia. Algumas destas editoras tinham as suas próprias marcas (por exemplo, a ASA detinha a Lua de Papel, a Oceanos e a Caderno; a Caminho tinha a Ndjira que atuava em Moçambique e a Nzila em Angola; a Dom Quixote detinha a Livros d’Hoje; e a Oficina do Livro tinha a Casa das Letras, a Academia do Livro, a Estrela Polar, a Sebenta, a Teorema e a Quinta Essência). Ao longo dos últimos 15 anos desde a sua criação, contudo, o grupo LeYa deixou de publicar novos livros em algumas destas marcas, como é o caso da Oceanos, Estrela Polar, Livros d’Hoje e Academia do Livro (LeYa, s.d. C).

5.1. Chancelas da LeYa

ASA	A ASA foi fundada em 1951, inicialmente para livros escolares, que ainda hoje publica. Atualmente, é também uma referência na publicação de literatura portuguesa e estrangeira, tem um dos melhores catálogos de BD da Europa – é líder incontestável do mercado português -, e possui uma vasta atividade na publicação de obras lúdico-didáticas para os mais novos e de ficção juvenil para jovens adultos.
Caminho	A Editorial Caminho foi fundada em 1975 e é uma das mais prestigiadas editoras portuguesas, tendo crescido rapidamente na área de publicação de autores portugueses contemporâneos – ficção e poesia, livros para a infância e

	juventude, ensaística de temas portugueses, ... Nesta chancela, ocupam também lugar de destaque literaturas africanas de língua portuguesa.
Dom Quixote	A Dom Quixote foi fundada em 1965 e possui um extenso catálogo de mais de dois mil títulos, sendo uma das editoras líder nas áreas de literatura de línguas estrangeiras e de autores de língua portuguesa. Dispõe ainda de um importante catálogo de poesia e títulos universitários e de referência, ensaística e obras dirigidas ao público infantil e juvenil. Ao longo dos seus mais de cinquenta anos, publicou mais de cinco mil títulos originais.
Lua de Papel	A Lua de Papel publica livros de não-ficção nas áreas de desenvolvimento pessoal (onde é considerada líder de mercado), gestão, saúde, relações familiares e religião.
Quinta Essência	A Quinta Essência está focada no universo feminino, publicando maioritariamente romances de cariz emocional e femininos, mas também mágicos e sensuais. Ao nível da não-ficção, destacam-se os testemunhos e histórias de vida, com temas populares e dirigidos ao público feminino.
BIS	A BIS posiciona-se como uma coleção acessível para leitores que procuram o melhor da literatura de língua portuguesa e estrangeira, pessoas que leem todos (ou quase todos) os dias ou que podem ler um ou mais livros em simultâneo, oferecendo uma boa relação qualidade/preço pelas grandes obras intemporais em formato de livro de bolso.
Casa das Letras	A Casa das Letras é uma editora especializada na edição de obras de ficção e ensaio, reconhecida a nível internacional – publica autores estrangeiros de grande prestígio, assim como autores nacionais de renome. Apostou igualmente na publicação de livros de gastronomia da autoria dos principais chefs e especialistas portugueses.
Gailivro	A Gailivro foi fundada em 1987 e especializou-se, primeiramente, em manuais escolares. Após estabelecer a sua presença no 1º ciclo de ensino básico, expandiu-se para a criação de material didático, paraescolar e de edições gerais, assumindo um compromisso com a publicação de livros infantis e

	juvenis de alta qualidade e promoção de autores nacionais. Em 2007, reforçou a sua posição como uma das principais editoras no segmento do “fantástico” e ficção científica.
Oficina do Livro	A Oficina do Livro foi fundada em 1999 e destaca-se pela sua inovação e competitividade editorial e comercial. Ao longo dos anos, acumulou vários sucessos de vendas, maioritariamente de autores portugueses - apostam em diversos nomes conhecidos do grande público, bem como nos géneros infantil e juvenil (nos quais conta com vários livros integrados no Plano Nacional de Leitura).
Texto	A Texto foi fundada há mais de trinta anos, primeiramente com manuais escolares, tornando-se depois também uma editora de referência da língua portuguesa nas áreas de não-ficção e infantojuvenil. Na literatura infantil, distingue-se com escritores e ilustradores portugueses aclamados, bem como autores estrangeiros. É especialista em manuais escolares, livros de apoio escolar, dicionários e edições de literatura de conhecimento. Para além disso, é uma das maiores editoras portuguesas, com forte presença internacional nos mercados africanos emergentes.

Tabela 1 - Descrição das chancelas da LeYa [LeYa, s.d. A]

A LeYa tem como missão ser um grupo editorial de referência no espaço da língua portuguesa, e procura ainda ser um grupo aberto à multiplicidade cultural da língua portuguesa, representada pelo Y em LeYa (“um I de braços abertos”). De modo a ir ao encontro dos seus objetivos, procura publicar os livros que os seus consumidores desejam, estimular a criatividade editorial, apostar nos autores de língua portuguesa (bem como projetar os mesmos noutros mercados), criar um modelo de organização e negócio que permita colocar os livros da melhor forma no mercado, e manter-se na vanguarda do universo da educação e da aplicação das novas tecnologias ao ensino (LeYa, s.d.C).

5.2. Localização

A LeYa encontra-se sediada em Alfragide (Lisboa), mas detém também instalações em Vila Nova de Gaia, Madeira e Montijo – sendo este último o seu Centro de Operações Logísticas. Conta ainda com

cinco livrarias próprias (a livraria Buchholz em Lisboa, Latina no Porto, e ainda em Aveiro, Viseu e Funchal) e uma livraria em regime de parceria (com a livraria SolMar, em Ponta Delgada) (LeYa, s.d. C).

O presente estágio curricular teve lugar na sede da empresa, em Alfragide. É possível destacar as seguintes operações acolhidas no edifício: os altos níveis de gestão da empresa, recursos humanos, algumas operações da área da educação, gestão de chancelas, editores e assistentes editoriais, e comunicação. Durante o período abrangido pelo estágio, ou seja, entre setembro de 2021 e março de 2022, a empresa adotou uma política de trabalho híbrido flexível, motivado pela situação de pandemia, não sendo necessária a deslocação diária à empresa.

5.3. Outros projetos da LeYa

Do universo da LeYa faz ainda parte a LeYa Online, que surgiu em 1995, e foi fundada pela Texto Editores, uma editora adquirida pela LeYa. Através da mesma, a LeYa desempenha a sua atividade no canal digital para exposição e venda do seu catálogo de livros e *e-books* (LeYa, s.d. C).

É de ressaltar que o grupo LeYa foi pioneiro na implementação da auto-publicação de livros *online*, através da plataforma que criou para o efeito, a Escrytos (Escrytos, s.d.).

Além disso, teve início em 2011 o desenvolvimento do seu projeto UnYLeYa, cujo objetivo é a promoção do *e-learning* em língua portuguesa em todo o mundo. A UnYLeYa é o resultado de uma iniciativa de desenvolvimento de um portal de educação e formação à distância através da *Internet*, da qual fazem parte muitas das principais instituições universitárias portuguesas, bem como outras de referência na área da formação. Abrange as áreas formativas de Competências Pessoais, Literatura e Escrita, Escolar e Liderança, e pretende alcançar todos aqueles interessados em alargar o seu leque de competências e conhecimentos com uma oferta educativa e formativa de qualidade e certificada (Unyleya, s.d.).

Destaca-se também o novo serviço de *streaming* lançado em Portugal em parceria com a LeYa pela Rakuten Kobo. Intitulado de Kobo Plus e LeYa, este serviço permite o acesso a mais de 8000 *e-books* em português, mais de 700 conteúdos áudio (*audiobooks*, *podcasts*, entre outros) em português, e ainda mais de 599 mil *e-books* e 94 mil *audiobooks* em inglês, espanhol, francês e português do Brasil. Apesar de este serviço da Rakuten Kobo já se encontrar disponível noutros países, nomeadamente nos Países Baixos, Bélgica e Canadá, apresenta a particularidade de ser *publisher driven* (conduzido pelo editor) no caso português, ou seja, as editoras provenientes de todo o mercado, e não apenas a LeYa,

introduzem os seus conteúdos também nesta plataforma, onde veem vantagens para a sua utilização (entre as quais, abranger um público maior). Para além das chancelas da LeYa, o serviço conta também com a adesão ao projeto de outras editoras relevantes no mercado editorial português, como a Saída de Emergência, Guerra & Paz, Harper Collins, e a Harlequin (Coutinho, 2021).

A subscrição mensal oferece duas opções: acesso a *e-books* ou *audiobooks*, por 5,99€; ou então acesso a ambos os formatos, por 7,99€. A todos os subscritores é oferecido um período experimental gratuito de trinta dias (LeYa, s.d. E). No seguimento da Feira do Livro de Lisboa de 2022, a MEO juntou-se à Kobo e à LeYa a fim de oferecer dois meses de experimentação gratuitos da plataforma aos seus clientes, de modo a incentivar a leitura (Marketeer, 2022) O catálogo, ao qual são acrescentadas novas edições todos os meses, compreende *e-books* de ficção e não-ficção de vários géneros literários e autores, sejam portugueses ou estrangeiros. Em português, destacam-se clássicos como «Os Maias», de Eça de Queirós, mas também autores contemporâneos, como António Lobo Antunes, Afonso Reis Cabral, Ondjaki, Rita Ferro ou Maria João Lopo de Carvalho. Relativamente ao conteúdo áudio disponível, desde *podcasts* a *audiobooks*, é possível encontrar importantes clássicos da literatura portuguesa e também resumos de algumas das obras de não-ficção mais populares e disponíveis em Portugal, assim como gravações de mais de 40 encontros e debates que tiveram lugar entre 2015 e 2017 no Festival Internacional de Cultura, em Cascais, nos quais participaram personalidades da cultura mundial, entre os quais David Gross, Caetano Veloso, Arturo Pérez-Reverte, Arundhati Roy ou Paul Auster (Dias da Silva, 2021)

Finalmente, o grupo editorial conta também com um serviço de entrega rápida (LeYa Express) e uma parceria com o serviço de entregas Glovo (LeYa na Glovo). O serviço LeYa Express surgiu em dezembro de 2020, e permite o envio de livros em apenas duas horas em Lisboa, e no próprio dia em Cascais e Oeiras. É um serviço único em Portugal, sendo preferido para compras de última hora, e de fácil utilização, já que é apenas necessário inserir o respetivo código postal, seleccionar os livros e, por fim, inserir a morada e efetuar o pagamento. Uma vez que os livros são enviados a partir da livraria Buchholz, em Lisboa, qualquer interessado poderá encomendar livros de todas as editoras presentes no mercado, e não apenas do grupo LeYa, o que aumenta o catálogo de oferta (LeYa, s.d. B). Por sua vez, e em resposta às medidas de confinamento no seguimento da pandemia, a LeYa aliou-se à aplicação de entregas Glovo de modo a servir as áreas de Lisboa, Porto, Aveiro e Viseu com a entrega imediata de livros, através das livrarias associadas (Buchholz em Lisboa, Latina no Porto, LeYa em Aveiro e LeYa em

Viseu). Este serviço abrange uma seleção de livros não só das editoras da LeYa, como de outras editoras do mercado (Alves, 2021; Dias da Silva, 2021).

Mais recentemente, num movimento solidário, a LeYa ofereceu aos refugiados da Ucrânia um livro infantil e os manuais escolares necessários das chancelas do grupo editorial. A situação das famílias e, em particular, das crianças acolhidas em Portugal na sequência da guerra na Ucrânia é uma realidade em relação à qual a LeYa cedo entendeu que podia ter um papel de apoio. Previamente ao surgimento da ideia de publicação de um livro bilingue do título infantil “O Camião das Histórias”, de Rosário Alçada Araújo, do qual foram feitas duas versões com fins solidários, já tinham sido realizadas ações de apoio ao povo ucraniano, com a cedência de mil caixas para transporte de bens de primeira necessidade para a Ucrânia, em parceria com a Câmara da Amadora, e a recolha interna, na sede da LeYa, de bens para enviar ao país.

Ao longo dos seus quinze anos de atividade, o grupo LeYa sempre esteve atento e apoiou as vítimas de situações internacionais de maior gravidade. Disso é exemplo a publicação, em parceria com o autor José Saramago, de um livro solidário a favor das vítimas do terramoto no Haiti, em 2010; e ainda o apoio, em parceria com a Fundação Fernando Couto, às vítimas do ciclone Idái, em Moçambique, em 2019.⁴

5.4. Estrutura organizacional

Em setembro de 2021, a estrutura da LeYa era a especificada na Figura 1. O presente estágio curricular decorreu junto ao departamento de Comunicação e *Marketing*, cujo desenrolar irá ser abordado no capítulo correspondente (“Estágio”).

⁴ Informação obtida através de meios de comunicação internos da empresa e posteriormente desenvolvida junto a José Menezes, diretor do departamento de comunicação, a fim de esclarecimento.



Figura 1 - Organograma Geral Simplificado da LeYa, em setembro de 2021 (LeYa, s.d. C)

A administração da empresa conta com as posições de CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operating Officer*) e CFO (*Chief Financial Officer*), e com os seguintes departamentos: relações internacionais, sistemas de informação, recursos humanos e organização, e-learning, e multimédia sob a responsabilidade do CEO; edições escolares, edições gerais, comunicação e marketing, produção/arte, logística, e impressão sob a responsabilidade do COO; e, finalmente, controlo de gestão, financeiro e auditoria sob a responsabilidade do CFO. Estes departamentos apresentam a sua devida autonomia, contudo, por vezes interligam-se. Destacam-se exemplos como a ligação entre o departamento financeiro e operacional (a sua necessidade proveniente dos pagamentos a fornecedores, responsabilidade do departamento operacional, posteriormente comunicada ao financeiro) e a ligação entre os recursos humanos e a informática (a título exemplificativo, para acolher novos colaboradores com o material de trabalho adequado). As operações em Angola e Moçambique apresentam maior autonomia, pelo que os departamentos destacados para essas operações não necessitam da mesma interação. A mesma situação sucede com as operações no Brasil, através do *e-learning*.

Aquando do fim do estágio curricular, em março de 2022, a empresa encontrava-se em processo de alterações ao nível da sua administração, melhor abordadas no capítulo seguinte “Desafios atuais para a LeYa”.

6. Desafios atuais para a LeYa

Atualmente, a LeYa conta com as suas operações em Portugal e no continente africano, assim como o serviço de *e-learning* no Brasil. A operação estabelecida previamente pela LeYa no Brasil, agora vendida a um concorrente, como será explorado no capítulo “A Internacionalização da LeYa”, tornou-se inteiramente independente das restantes operações.

Em Portugal, a LeYa dispõe das suas lojas próprias, das livrarias com as quais mantém um regime de parceria e ainda o seu canal de venda online, a LeYa Online. Usufrui também das parcerias Kobo Plus e LeYa e LeYa na Glovo, e do serviço LeYa Express, através da LeYa Online.

Apesar do regime de pandemia que se fez sentir desde o início de 2020, e até ao final do ano de 2021, o modelo de negócios da LeYa não sofreu alterações significativas. Os mercados africanos não tiveram quaisquer efeitos sobre o desempenho da empresa devido ao baixo volume de vendas que lá ocorrem; o serviço de *e-learning* no Brasil também não ficou comprometido, apesar de a concorrência ter tentado entrar no ensino à distância, uma vez que o ensino presencial foi afetado pela pandemia. No que concerne à procura e ao volume de vendas, denotou-se um aumento de vendas e maior margem de lucro liberta para a editora, uma vez que as vendas começaram a ser feitas diretamente pelos canais digitais.

No que concerne às vendas em Portugal, entre 2019 e 2021, as vendas através da LeYa Express e LeYa Online “cresceram a dois dígitos”, como indicado pela empresa, por se tratar de um serviço novo que rapidamente ganhou popularidade, e que apresenta potencial e interesse de expansão, nomeadamente para cidades como o Porto, Viseu e Aveiro. De igual forma, a parceria LeYa na Glovo revelou-se proveitosa na medida em que cresceu acentuadamente. Apesar de prestarem o mesmo serviço, a aplicação da Glovo oferece uma maior cobertura geográfica comparativamente à LeYa Express, que atua através da LeYa Online. Durante a pandemia, denotou-se um crescente interesse neste canal de vendas, visto que os locais de retalho habituais se encontravam fechados. Assim, foi possível para a empresa apostar no *marketing* e venda online. Da mesma forma, verifica-se o crescente interesse nos formatos digitais para leitura, nomeadamente *e-books*. Os *e-books* marcam presença em Portugal desde 2008 e têm mostrado níveis de crescimento positivos, sendo que a LeYa nunca registou um ano de vendas menores que o ano anterior.

A parceria Kobo Plus e LeYa surgiu em abril de 2021, sendo que esse mesmo ano serviu de ano piloto, de modo a perceber o funcionamento e lógica da operação e o comportamento dos clientes. No

final do mês de abril, a plataforma contava com 10 subscritores, atingindo os 596 subscritores em maio de 2022, e 2170 em dezembro de 2021. Os resultados deste serviço de *streaming* de leitura revelaram-se significativamente acima das expectativas, e janeiro de 2022 foi um mês com bastante adesão para períodos de experimentação (a plataforma contava com 2737 subscritores). Em setembro de 2022, o número de subscritores aumentou para 5036.

Relativamente à utilização da plataforma, em outubro de 2022, denotam-se as 18 novas subscições de experimentação para apenas audiolivros, as 764 novas subscições de experimentação para apenas *e-books*, e as 544 novas subscições de experimentação para audiolivros e *e-books*. Destacam-se também as 48 contas ativas para perfis de apenas audiolivros, 4197 contas ativas para apenas *e-books* e 894 contas ativas para audiolivros e *e-books*, e as 11 contas canceladas para perfis de audiolivros, as 178 contas canceladas para perfis de *e-books* e as 111 contas canceladas para perfis de audiolivros e *e-books*.⁵

Além disso, ao longo do ano de 2022, o grupo LeYa sofreu muitas mudanças: foram assumidos os desafios da transição digital e da sustentabilidade e, nesse sentido, reorganizaram-se equipas e foram simplificados processos de modo a tornar a equipa mais eficiente e dinâmica; e remodelaram-se as instalações em Alfragide, de modo a fomentar um regime de trabalho híbrido e de maior colaboração.

6.1. A aquisição da LeYa pela Infinitas Learning

Uma das alterações mais significativas foi a aquisição da LeYa por parte da Infinitas Learning. No primeiro semestre de 2022, no dia 5 de maio, foi assinado o acordo de acionistas que formaliza e finaliza a venda de 100% do capital da LeYa, sendo que o grupo editorial integra agora o Grupo Infinitas Learning (LeYa, 2022). As operações compradas incluem as da LeYa em Portugal e Moçambique (Lusa, 2022 C), sendo que as operações da LeYa em Angola não foram incluídas, pois não se encontravam disponíveis para venda (LeYa, 2022) e, como será mencionado no capítulo “A Internacionalização da LeYa para o Brasil”, as operações no Brasil são agora totalmente independentes.

A Infinitas Learning é um grupo pan-europeu cuja missão é apoiar alunos a alcançar o seu potencial máximo, através do fornecimento de soluções flexíveis e inovadoras na área da educação, especialmente conectadas ao digital. Os seus produtos, muitos dos quais líderes nos respetivos segmentos de mercado, abrangem *software* interativo, ensino *online* e materiais para professores. Este

⁵ Informação obtida junto ao departamento da empresa responsável pela Kobo Plus e LeYa.

grupo inclui a Noordhoff (Países Baixos), a Liber (Suécia) e a Plantyn (Bélgica), bem como a Infinitas Product & Technology (Países Baixos). Através desta aquisição, a Infinitas pretende que a LeYa mantenha a sua autonomia quer no desenvolvimento de produtos na área das edições escolares, quer no negócio das edições gerais; o grupo Infinitas espera que o desenvolvimento de soluções educativas digitais, consecutivo da partilha de *know-how*, impulsionará a LeYa para um novo patamar de inovação que contribuirá para o aprimoramento do sistema educativo português. A Infinitas está também a considerar a possibilidade de expandir o seu *hub* tecnológico em Portugal, pelo que a aquisição da LeYa é um passo crucial e estratégico para atingir esse objetivo (LeYa, 2022; Lusa, 2022 A).

6.2. Alterações no organograma da LeYa

Com a aquisição da LeYa por parte da Infinitas Learning, e com as alterações na forma de administração da empresa, tornou-se necessária a atualização do organograma da LeYa.

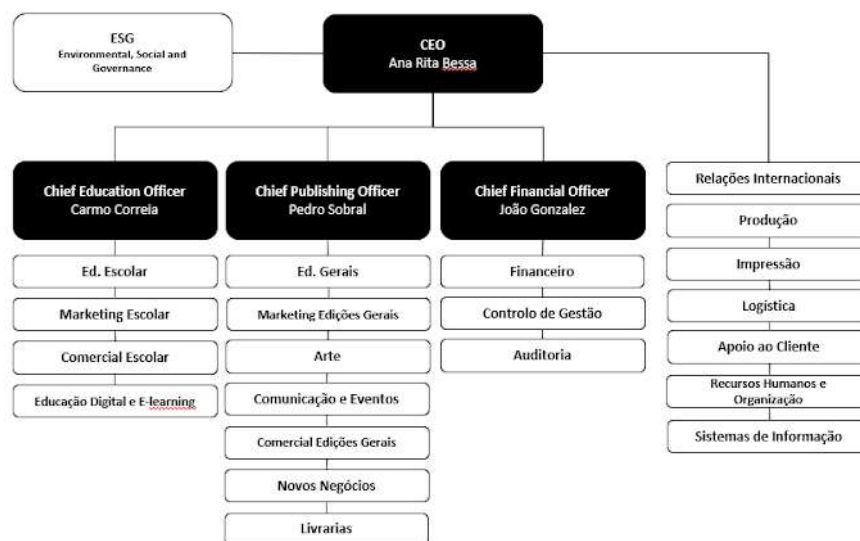


Figura 2 - Organograma da empresa, datado de julho de 2022 (LeYa, 2022)

De modo a dar resposta aos diferentes desafios que o grupo LeYa enfrenta no meio editorial, a atual CEO da empresa, Ana Rita Bessa, acredita que é necessário adaptar o modo de trabalho, tendo em vista a agilidade (para fazer face à volatilidade do mercado), boa informação (para responder à incerteza que se faz sentir com as dificuldades presentes, abordadas de seguida), equipas especializadas (para combater a complexidade) e experimentação. Estas ações são baseadas no acrónimo VUCA

(*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), desenvolvido pelos anglo-saxónicos para descrever a realidade económica atual.⁶

Dessa forma, foi pensada e implementada uma nova organização das equipas da empresa, por parte da nova CEO (desde dezembro de 2021) e da nova comissão executiva.

Relativamente ao organograma, a empresa é agora constituída da seguinte forma: CEO (Ana Rita Bessa), Chief Education Officer (Carmo Correia), Chief Publishing Officer (Pedro Sobral), e Chief Financial Officer (João Gonzalez). A posição de CEO tem a seu encargo os departamentos de relações internacionais, produção, impressão, logística, apoio ao cliente, recursos humanos e organização, e sistemas de informação; a posição de Chief Education Officer está responsável pelas edições escolares, marketing escolar, comercial escolar, educação digital e e-learning; o Chief Publishing Officer pelas edições gerais, marketing das edições gerais, arte, comunicação e eventos, comercial das edições gerais, novos negócios, e livrarias; e o Chief Financial Officer tem ao seu encargo o financeiro, controlo de gestão e auditoria. Esta última posição é bastante valorizada pela Infinitas Learning, pelo que teve de ser substituída com prioridade, após a saída do antigo CFO.

Uma outra alteração na estrutura da empresa foi a criação do ESG - *Environment, Social e Governance* (Investopedia, 2022) –, um conjunto de medidas e critérios considerados imprescindíveis para uma empresa como a LeYa, que leva em consideração de que modo deve trabalhar em prol do ambiente. Acreditando que, uma vez eliminadas as dúvidas de que sem a ação urgente dos Estados e das empresas, o problema do aquecimento global afetará, de forma irreversível, a vida na Terra, a LeYa criou um departamento ligado às matérias de ESG, que pretende assumir compromissos e fazer a respetiva parte no combate aos efeitos – políticos, económicos, e sociais – que a destruição ambiental traz consigo. Nesse sentido, o grupo LeYa encontra-se a trabalhar, num primeiro momento, na identificação das prioridades e das áreas de atuação que uma empresa neste setor e em Portugal deve ter em conta dentro dos eixos ambiental, social e de governação empresarial. Verificam-se alterações na atuação no local de trabalho, ou em teletrabalho, no que se refere a gastos de energia e gestão de resíduos, na promoção de mais igualdade, inclusão e maior diversidade na organização assente numa nova política de contratação (tendo em atenção a adaptação à política da Infinitas Learning e as próprias tendências internacionais em políticas ambientais, sociais e corporativas), e também no que concerne a políticas de responsabilidade social para que sobressaiam no modelo de negócio. Algumas ações, especialmente no âmbito dos hábitos ambientais, já estão implementadas (através da partilha com toda

⁶ Esta informação foi enviada a todos os funcionários da empresa através de meios de comunicação interna a fim de melhor os enquadrar na nova estratégia da LeYa face aos desafios atuais.

a equipa de boas práticas e implementação de medidas). Convém salientar que a forma como o grupo produz as suas edições escolares é, por si só, promotora de uma educação melhor e de níveis de literacia mais elevados, o que revela que a sustentabilidade não é uma preocupação nova para a LeYa.

Com a aquisição da LeYa por parte da Infinitas Learning, e esta alteração no organograma, a LeYa integra agora um grupo que se destaca na área das edições gerais.

6.3. Alterações no departamento de comunicação

No seguimento das mudanças na organização da empresa previamente apresentadas, decorreu uma melhor estruturação dentro do departamento de comunicação (agora designado de comunicação e eventos).



Figura 3 - Organização do departamento de comunicação

De momento, a equipa de comunicação está dividida em três áreas complementares, sendo a primeira área a comunicação corporativa. Esta foca-se no seguinte: na organização de eventos da marca LeYa, como por exemplo a Feira do Livro de Lisboa; na representação da LeYa em iniciativas oficiais; em assessoria de comunicação relacionada com assuntos da marca LeYa; na organização de iniciativas com autores e colaboradores da empresa; e na comunicação interna da empresa (a título exemplificativo, destacam-se a *newsletter* semanal enviada a todos os colaboradores com as notícias relacionadas com a marca LeYa, os seus livros e autores, e a criação de soluções para dar resposta a dificuldades ao nível da comunicação entre colaboradores).

A segunda área é a de comunicação digital, focada nas redes sociais da empresa. Para o efeito, foi criada uma equipa de colaboradores. Ao longo do estágio curricular, a estudante esteve inserida numa equipa de três elementos, que trabalhava no âmbito do *marketing* digital da empresa, sendo que, após o fim do estágio, esta equipa foi oficializada, visto que foi possibilitada a permanência na empresa da

mestranda. A área de comunicação digital foca-se nas plataformas digitais da empresa, entre as quais os vários perfis de Facebook, Instagram, TikTok e LinkedIn. Esta equipa tem como responsabilidades: a gestão das redes mencionadas, assim como dar resposta a mensagens e comentários nas mesmas; a criação e publicação de conteúdo proveniente dos membros desta equipa; publicação de conteúdo proveniente de outros membros da empresa; envio de *newsletters* mensais com novidades literárias das várias chancelas do grupo, e gestão das respostas recebidas às mesmas *newsletters*, referentes a pedidos de parceria; gestão de campanhas de publicidade pagas nas redes sociais; gestão de campanhas do *Google Ads*; resposta e gestão de pedidos de parceria entre a editora e criadores de conteúdo digital (*bookstagrammers*, *booktokers*, *booktubers*, *book bloggers*, ...); preparação de planos de comunicação digital para novidades literárias; gestão de projetos de *websites* da empresa (de momento, criação e desenvolvimento do novo site da LeYa Online, e ainda em fase inicial, um site designado Uma Aventura); relatórios de redes sociais trimestrais e relatórios mensais das campanhas de anúncios (redes sociais e *Google Ads*), nos quais são analisados os resultados das campanhas; recolha mensal das faturas das campanhas digitais, posterior organização das verbas por marca, campanha, e por PEP (um número atribuído para que seja possível reconhecer um livro ou projeto que irá gerar um custo, e que permite uma melhor organização da área financeira), e depois análise dos resultados para que o departamento financeiro possa lançar as faturas nos respetivos centros de custo (um centro de custo é semelhante ao PEP, pois é um número atribuído a um departamento, equipa, ou chancela - por exemplo, comunicação externa, comunicação interna, eventos, - e que serve como instrumento de organização contabilística); acompanhamento “em direto” do lançamento de alguns títulos; e outras tarefas relacionadas com a vertente da comunicação digital.

A terceira área é a de comunicação nos *media* tradicionais e assessoria de imprensa, na qual os colaboradores tratam de todos os assuntos relacionados com este *media* e estabelecem contacto com imprensa, televisão e rádio, ou seja, estão responsáveis pela gestão e promoção de livros, autores, e atividades relacionadas com a LeYa junto da comunicação social; são ainda responsáveis pela gestão do contacto da empresa com as entidades, jornalistas, críticos, especialistas em cultura e livros, programas de TV e rádio ligados a cultura e literatura; distribuição dos livros aos especialistas; acompanhamento de todas as atividades relacionadas com os livros, como entrevistas, lançamentos, redações de textos de comunicação (entre os quais, comunicados de imprensa); envio de informação acerca de novidades literárias para a comunicação social; organização de bases de contactos para envio posterior dessa mesma informação; organização de imagens para promoção dos títulos; e posterior acompanhamento da informação enviada à comunicação social e críticos literários.

Aquando desta mudança, deu-se também uma alteração em algumas funções de colaboradores da empresa, nomeadamente ao nível da gestão de chancelas, e foi ainda criada uma área de “Conhecimento e Crescimento”, cujo objetivo é apoiar, de forma fundamentada, quantitativa e estruturada os variados processos de decisão, de modo a avaliar o ciclo de vida do livro, definir estratégias de preços, de tiragens, entre outros, e tomar decisões estratégicas.

6.4. Instabilidade no mercado de matéria-prima e Sustentabilidade

A LeYa encontra-se ainda a lidar com um ambiente de negócio difícil, deparando-se com escassez de papel e preços "a disparar", não só no papel, como também na energia e nos transportes.

De acordo com vários membros do World Print & Communication Forum, a atual escassez de papel terá graves repercussões no fornecimento de produtos impressos para todos os mercados económicos, sendo que esta situação fragiliza a recuperação da indústria gráfica após a pandemia causada pela Covid-19. Após um declínio na procura pelos produtos impressos nos últimos dois anos, esta está a recuperar para níveis pré-pandemia, pelo que as editoras se deparam com uma subida de preços e incerteza relativa à oferta de papel e cartão. Independentemente da possibilidade de suportar os custos mais elevados, o maior problema é a falta de papel (DoPapel, 2022). Ao longo dos últimos meses, os preços de produtos de papelaria já sofreram sucessivos aumentos, e, devido à instabilidade elevada do fornecimento, não é possível determinar o custo a suportar por parte das famílias para assegurar os materiais escolares do próximo ano letivo, 2022/2023 (Santos Pereira, 2022).

A escassez de papel decorre então da junção das seguintes condições: aumento dos custos de produção (essencialmente energia), problemas nos transportes que afetam os prazos de entrega estipulados, e um aumento grande na procura da pasta de papel para novas finalidades, como elemento substituto do plástico.

A incerteza que rodeia esta escassez e o enorme aumento de preços têm afetado a estrutura de custos da LeYa e, em alguns casos, que têm procurado minimizar, a oferta de livros no mercado. Assim, a empresa vê-se obrigada a tentar antecipar compras de papel, gerindo os respetivos *stocks* com maiores margens de segurança, a fim de garantir estabilidade no abastecimento. Com vista ao longo prazo, a empresa procura trabalhar em dimensões de digitalização, como é o exemplo da parceria Kobo Plus eLeYa nas edições gerais ou dos programas piloto em escolas em Portugal Continental, em parceria com os Ministérios da Educação, e na Madeira, em parceria com o Governo Regional. Estes programas são

parcerias entre a LeYa e algumas escolas nas quais decorrem projetos experimentais para testar alternativas ao papel, nomeadamente através de recursos digitais desenvolvidos pela LeYa e associados ao projeto escolar ao seu programa digital (a Aula Digital).

7. A internacionalização da LeYa para o Brasil

7.1. A aquisição da Texto Editores e a sua experiência em mercados internacionais

Previamente ao início do processo de internacionalização da LeYa em 2009, várias editoras portuguesas foram adquiridas ao longo do ano de 2007. Apesar de não se denominar logo grupo LeYa (a marca LeYa foi apenas criada e anunciada mais tarde, em 2008), já decorria a criação de um novo grupo editorial, por iniciativa do Sr. Eng.º Miguel Pais do Amaral.

Entre essas editoras, foi adquirida a Texto Editores, em março de 2007, sendo que esta chancela tinha já assegurada a sua presença em África há cerca de 20 anos (em Angola e Moçambique, os mercados mais relevantes) e ainda Espanha, desde o final de 2005. Ou seja, através desta aquisição, a LeYa passou a estar presente nestes mercados internacionais, não tendo, contudo, participado no seu processo de internacionalização.

O mercado editorial espanhol apresentava uma maior dimensão comparativamente ao português, e tinha características diferentes, nomeadamente ao nível do *marketing* (relativamente mais forte e agressivo). Dado que o papel do Estado no financiamento das várias escolas religiosas em Espanha é significativo, e implica o envolvimento dos professores e direção das escolas na escolha do material, revela-se uma maior competição pela qualidade do livro das edições escolares. Trata-se também de uma área que implica um maior investimento por parte das editoras, já que é imprescindível existir quantidade suficiente de manuais escolares de modo a corresponder à procura. Para além disso, era necessário efetuar pagamentos adiantados, pelo que nem todas as editoras tinham a capacidade de resistir neste mercado.

Além disso, o mercado espanhol implicava vários riscos e envolvia barreiras à entrada, nomeadamente: os espanhóis, no geral, mostram-se muito protetores das suas próprias empresas, que priorizam sobre empresas estrangeiras; o mercado implicava mais investimento do que o esperado, pois tratava-se do investimento no produto, mas também em *marketing* – que apenas seria amortizado em cerca de seis anos; o risco de os professores verem o livro e não o escolherem; a importância da credibilidade da marca e a dificuldade em atingi-la; e a necessidade de investimento ao longo de vários anos até ser possível atingir o ponto de *breakeven*, entre outros.

Assim, ao contrário do que a direção da LeYa inicialmente havia previsto, o investimento para entrar no mercado espanhol seria muito maior. Aquando da entrada num novo mercado, é necessário

ter em consideração o nível de investimento necessário, especialmente tendo em consideração que se trataria de uma empresa nova no mercado espanhol, e visto que é difícil obter auxílios do banco, é necessário recorrer aos recursos da empresa-mãe. A primeira campanha após a aquisição da Texto decorreu em junho do mesmo ano, e os resultados revelaram-se fracos. Uma vez que os custos para se manterem no mercado espanhol eram bastante elevados, era difícil manterem uma posição sustentável e a direção da LeYa considerava que dificilmente iria ter o retorno esperado. A decisão final foi abandonar as operações da Texto em Espanha, e consolidar a posição da LeYa no mercado português, através da aquisição de outras editoras, como editoras escolares, ao longo de 2007, e da editora Oficina do Livro em 2008, entre outras chancelas.

Enquanto decorria esta consolidação da posição da LeYa no mercado, a empresa focou-se também na implementação do SAP – um sistema informático através do qual passam todas as operações da empresa. Antes da existência do SAP, as operações eram feitas através de sistemas tradicionais ou mesmo sem recurso a sistemas de informação. A partir do momento em que o SAP foi instalado e entrou em funcionamento, todas as operações da LeYa passaram a ser feitas através do sistema. Por essa razão, esta alteração implicou uma mudança significativa em todos os procedimentos, afetando todos os departamentos e colaboradores, e revelou-se um projeto demorado, devido à sua dimensão e complexidade. Assim, apenas em 2009 foi possível arrancar com o projeto da internacionalização da LeYa para o Brasil. Antes de fazermos a análise do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil, caracteriza-se no ponto seguinte o mercado editorial no Brasil.

7.2. O mercado editorial no Brasil

Apesar da crise financeira que afetou todos os setores económicos a partir do final de 2008, verificou-se um aumento dos índices de leitura por parte dos brasileiros em 2009. Em relação ao ano anterior, deu-se um aumento de 13,5% no número de exemplares publicados, possivelmente devido a uma descida nos preços dos livros, já que o preço médio dos livros vendidos pelas editoras às livrarias ficou 3,56% abaixo da média registada em 2008 (de 11,52 reais para 11,11 reais - 4,34 e 4,18 euros, aproximadamente⁷). Apesar do aumento do número de leitores em 2009, a média de livros consumidos anualmente pelos brasileiros ainda era baixa. No entanto, essa média aumentou de 1,8 livros em 2000 para 4,7 em 2010 (Rodrigues, 2010). Em 2009, o mercado do setor editorial era maior do que o

⁷ Todas as conversões foram feitas com base na média das cotações de fecho dos câmbios diários, nos anos correspondentes, segundo o Banco Central Europeu (s.d.).

esperado, correspondendo a 4,2 mil milhões de reais (aproximadamente 1,5 mil milhões de euros). Além disso, das 498 editoras ativas, a maioria (231) era formada por empresas com faturação até 1 milhão de reais (aproximadamente 2,8 milhões de euros). Em 2010 verificou-se outro aumento na venda de livros, equivalente a 8,12% na faturação e 13,12% no número de exemplares vendidos, comparativamente ao ano anterior (Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 2011).

Especificamente no subsetor dos livros didáticos, notou-se um crescimento de 15,04% na produção de exemplares entre 2008 e 2009 (177 553 165 comparativamente a 104 261 296 exemplares, respetivamente) e uma variação de 14,67% no número de exemplares vendidos, no mesmo período. É possível verificar também um enorme aumento, correspondente a 73%, na faturação das vendas para o governo relativas ao Plano Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) - ensino fundamental, correspondente do 1º ao 9º ano em Portugal. Porém, na sua totalidade, as vendas ao governo apresentaram um crescimento negativo de 3,98% principalmente devido a uma redução nas vendas verificada no Programa Nacional do Material Didático para o Ensino Médio (PNLEM) - ensino médio, correspondente ao ensino secundário em Portugal (Paulani, Müller, Ledi, 2010).

Também as consequências da pandemia Covid-19 fizeram-se sentir no mercado editorial brasileiro. Em 2021, e em comparação com 2020, o setor apresentou uma queda real de 4%, sendo os livros didáticos aqueles que apresentaram uma queda significativa. Por outro lado, o conteúdo digital, apesar de demonstrar crescimento, continuou a representar apenas 6% do mercado editorial brasileiro. Ainda no mesmo ano, o setor produziu 391 milhões de exemplares (84% dos quais reimpressões) de 48 mil títulos, e vendeu 409 milhões de exemplares (sendo a maior parte, 218 milhões, para compra do governo) e faturou 5,8 mil milhões de reais (aproximadamente 13,4 mil milhões de euros). Comparativamente ao ano anterior, verificou-se um crescimento de 15,4% em volume e 12,9% em valor (Facchini, 2022).

Destacam-se também os valores de anos anteriores, visto que em 2019 a faturação das editoras havia crescido 10,7% em comparação a 2018, mas em 2020, já sob os efeitos da pandemia, a faturação desceu 10% em relação a 2019 (Facchini, 2022)

Fernanda Dantas, gerente executiva do Brazilian Publishers (projeto de internacionalização de conteúdo editorial brasileiro realizado através de uma parceria entre a Câmara Brasileira do Livro e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), acredita que em 2022 se irá verificar um crescimento do setor, dado o retorno das atividades presenciais e a adaptação das editoras aos meios digitais (Brazilian Publishers, 2022).

7.3. O processo de internacionalização da LeYa para o Brasil

O objetivo da empresa era transformar-se no maior grupo editorial de língua portuguesa, e, uma vez que já estava consolidada em Portugal e já se encontrava presente no continente africano, foi considerado pertinente e natural que o próximo mercado a explorar fosse o Brasil, devido às possíveis sinergias que se esperava poder criar. Adicionalmente, o grupo considerava que em termos digitais (oferta de produtos educacionais, uso de plataformas digitais, ...) era mais evoluído do que a oferta existente no Brasil e, assim, podia ter uma vantagem competitiva. A questão da imagem da empresa em Portugal revelou-se também um fator muito importante, uma vez que seria relevante ter uma editora grande como a LeYa presente no Brasil. Previamente à tentativa de internacionalização da LeYa, outras editoras, como a Porto Editora ou o grupo Babel, já haviam tentado, mas sem sucesso. Assim, não existia presença relevante de nenhuma editora portuguesa no Brasil. Devido à reputação da LeYa enquanto grupo editorial, e dada a existência do Prémio LeYa (o maior prémio literário para romances inéditos de todo o mundo escritos em português, criado em 2008, e com um valor atribuído de 50 mil euros - Revista Bica, 2021; LeYa, s.d. D) cujo primeiro vencedor foi um autor brasileiro, a editora era já conhecida no mercado. Primeiramente, foi tentada a aquisição de editoras no Brasil, mas perante a dificuldade, foi criada a LeYa Brasil.

O processo de análise, seleção e publicação de manuscritos de edições gerais no Brasil era semelhante ao português, sendo que, assim, a operação era realizada totalmente no Brasil e era de alguma forma independente - apesar da ligação entre Portugal e Brasil através da língua portuguesa, não era comum a publicação de títulos portugueses no Brasil, e o mesmo sucedia com títulos brasileiros em Portugal. Na entrevista a Pedro Sobral no BangCast (2022), é partilhado que, apesar de Portugal e o Brasil partilharem a mesma língua oficial, importa realçar que o acordo ortográfico português não permite um espaço para trabalhar de forma igual, visto que os livros necessitam de ser adaptados para serem vendidos noutra mercado. De forma a estabelecer um parâmetro de comparação, Sobral acrescenta que existem mais diferenças entre o português de Portugal e o português do Brasil do que entre o inglês do Reino Unido e o inglês dos Estados Unidos.

Como os produtos da LeYa vendidos no Brasil eram brasileiros e estavam igualmente de acordo com os preços desse mercado, a possibilidade de existir produção mais barata no Brasil não se aplicava a este caso. Contudo, relativamente aos conteúdos digitais (que eram inicialmente produzidos em Portugal), foi verificado que era possível produzir com preços competitivos, graças à valorização da

moeda do Brasil, o real, entre 2011 a 2013. Após esse período, a moeda desvalorizou, pelo que se tornou mais vantajoso e barato produzir no Brasil do que em Portugal.

O mercado editorial brasileiro é vinte vezes maior que o português (ao nível da população e, conseqüentemente, mercado – ou seja, um manual escolar ser escolhido no Brasil tem vinte vezes mais importância do que o mesmo ocorrer em Portugal), sendo que conta com concorrentes maiores e níveis de investimento necessários elevados de modo que o negócio continue sustentável. A LeYa lançou-se no mercado escolar, no qual começou a investir em 2010, e onde são necessários pelo menos oito anos até fechar o ciclo (já que é necessário criar manuais e conteúdo para primeiro, segundo e terceiro ciclos). Lançou-se também nas edições gerais, onde poderia publicar livros com a frequência mais conveniente e seguindo o seu próprio ritmo, uma vez que os investimentos são menores, e que permitiram ao grupo editorial permanecer no Brasil e analisar o mercado escolar, que verdadeiramente lhe importava.

Inicialmente, a LeYa contou com bastante sucesso. Em 2011, encontrava-se entre as dez editoras com mais vendas de livros no Brasil (Eralldo, 2011), e, apenas enquanto editora de edições gerais, era considerada a quinta maior editora do Brasil, de acordo com informações facultadas pela empresa.⁸

De acordo com dados do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD, 2013; PNLD, 2014; PNLD, 2015; PNLD, 2016), foram adquiridos da Texto (editora através da qual a LeYa operava no Brasil) em 2013 - o seu primeiro ano de operação nas Edições Escolares - 888 580 exemplares de livros didáticos de ensino fundamental (correspondente ao ensino primário e básico em Portugal) e médio (correspondente ao ensino secundário em Portugal). Adicionalmente, em 2014, o grupo contava com uma quota de mercado de 1.44%, que aumentou para 2.11% em 2015 e 2.39% em 2016. Em 2014, a LeYa era também uma das poucas editoras que contava com objetos digitais na sua oferta.

Contudo, tratou-se de uma operação de risco, pois não era possível obter financiamento bancário no Brasil, nem explorar a possibilidade de um empréstimo em Portugal. Por essa razão, a LeYa recorreu a um aumento de capital (com um fundo inglês) para desenvolver o negócio no Brasil.⁹ A maior barreira e dificuldade identificada na entrada para o mercado brasileiro era exatamente o financiamento: no Brasil, era necessário financiar o crescimento da operação com capital próprio.

⁸ A empresa não se mostrou disponível para facultar dados que justificassem a afirmação.

⁹ O entrevistado não disponibilizou mais informações.

Em países de maior dimensão, os custos fixos são diluídos pela tiragem, geralmente também maior, o que resulta num peso menor na estrutura global de custos. Contudo, o Brasil é a exceção – o mercado potencial é grande, mas a oferta elevada, o estrangulamento dos canais de distribuição e os fatores socioeconómicos levaram ao declínio da tiragem média (Faustino, 2022), pelo que os custos fixos acabam por ser elevados.

Na área escolar, as escolas escolhiam o material preferido, sendo que depois o governo pagava. Ao fim do seu sexto ano no Brasil, o grupo editorial esperava atingir o *breakeven* relativamente às edições escolares. No entanto, o mercado brasileiro sofreu algumas alterações, e, em 2014, aquando do final do mandato da Presidente Dilma Rousseff, surgiram alguns atrasos relativos a pagamentos (o que nunca havia acontecido previamente). Nessa altura, a LeYa forneceu o material previamente ao pagamento do governo, o que, conseqüentemente, causou uma disrupção acentuada. Em julho de 2016 ainda não haviam sido pagos valores de vendas remetidos a setembro de 2015, e uma vez que 90% das vendas escolares era comprada pelo governo, esta tornou-se uma operação delicada. Durante algum tempo, as edições gerais foram rentáveis e o *cashflow* libertado era suficiente para suportar os atrasos de pagamento do governo brasileiro, mas a operação escolar, à semelhança de como decorre em Portugal, era maior. Portanto, era necessário angariar dinheiro para apoiar a operação no Brasil.

Em maio de 2016, com o governo desmoronado da Presidente Dilma Rousseff, não havia previsão relativamente ao pagamento dos valores em atraso, e uma vez que o grupo editorial só contava com dinheiro suficiente para sustentar ordenados até junho desse mesmo ano, acabou por ser decidida a venda da operação da LeYa no Brasil a um concorrente. Uma vez que os potenciais compradores se encontravam numa situação aflitiva nesse momento, o grupo editorial acabou por sofrer uma perda de dinheiro com esta venda, pois o valor adquirido ficou aquém das expectativas e não foi possível recuperar o valor do investimento.

7.4. Faculdade Unyleya

Em julho em 2011, a LeYa tinha comprado uma pequena operação no Brasil de *e-learning* (pós-graduação universitária à distância) – a Unyleya, uma instituição de ensino superior com 11 anos de tradição na oferta de cursos de Graduação e Pós-Graduação. Sendo o ensino à distância um modelo de ensino-aprendizagem inovador, a faculdade conta com uma equipa de docentes especializados, cursos credenciados no MEC (Ministério da Educação do Brasil) para a oferta de cursos à distância, e o recurso

a uma plataforma moderna e de fácil utilização, de modo que os alunos possam estudar como e quando lhes é mais conveniente (Unyleya, s.d.)

Uma vez que a Faculdade Unyleya era independente do governo e direcionada ao *mass market*, acabou por crescer e transformar-se na instituição líder do Brasil de pós-graduação à distância.

Por ano, estima-se existirem cerca de 55 000 alunos certificados e 1300 pós-graduados. Uma outra razão que levou à venda da área editorial do grupo foi o desejo de separação do negócio do *e-learning* e da área editorial, de modo que o fracasso da área editorial não prejudicasse a primeira operação.

Atualmente, o grupo editorial ainda conta com a operação de *e-learning*, cujo valor de vendas é superior aos investimentos que nela foram feitos juntamente com os investimentos que foram feitos na área editorial. É uma operação de sucesso e competitiva, que o grupo planeia manter.

7.5. Análise SWOT do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil

Após a exposição das informações obtidas relativamente ao processo de internacionalização do grupo LeYa para o Brasil, importa sumariar o conteúdo relevante, de modo a observar de que forma é que a empresa pode, futuramente, internacionalizar-se para outros mercados. Esta síntese pode ser analisada através da seguinte análise SWOT, que visa expor as principais forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e desafios com as quais a mesma se deparou no mercado brasileiro:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">● Experiência em mercados internacionais, através da sua chancela Texto Editores● Boa reputação enquanto editora portuguesa de relevância e devido ao Prémio LeYa (que premiou um autor brasileiro)● Oferta digital no mercado escolar desenvolvida, que oferecia uma vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none">● Dificuldade em financiar a operação, devido à necessidade de financiamento através de capital próprio
Oportunidades	Deafios
<ul style="list-style-type: none">● Maior dimensão do mercado escolar no país de destino (o mercado escolar brasileiro é vinte vezes maior do que o português)● Possibilidade de sinergias entre ambos os mercados (conteúdos digitais produzidos em Portugal que eram posteriormente utilizados no Brasil)	<ul style="list-style-type: none">● Necessidade de investimento bastante elevado● Concorrentes grandes já bem estabelecidos no mercado● Processo demorado de inserção no mercado escolar (são necessários muitos anos até se completar um ciclo de estudos)● Diferenças entre o acordo ortográfico português e o português do Brasil● Demora nos pagamentos por parte do governo brasileiro

Tabela 2 - Análise SWOT do processo de internacionalização da LeYa para o Brasil

Através desta síntese, é possível verificar que a razão pela qual a LeYa desfrutou de sucesso no início da sua operação enquanto editora no Brasil deveu-se à reputação que a mesma já tinha junto aos consumidores brasileiros, que associavam a sua imagem a uma editora de qualidade e importância elevada no mercado português. A oferta de materiais educativos digitais da LeYa revelou-se uma vantagem competitiva perante a oportunidade de crescimento no mercado escolar brasileiro, de maior dimensão comparativamente ao português, sendo assim justificada a escolha deste mercado. Contudo, perante os desafios que o mercado brasileiro apresentava, a LeYa não conseguiu ultrapassar o problema da necessidade de investimentos elevados, devido à falta de verbas, o que resultou no insucesso desta operação.

Na eventualidade de uma futura oportunidade de internacionalização, destacam-se o interesse em apostar nos materiais educativos digitais da LeYa, agora ainda mais desenvolvidos em comparação com o material existente entre 2009 e 2016, enquanto ferramenta de grande potencial para a editora se posicionar noutros mercados. Dado que os governos dos países estão normalmente envolvidos nos pagamentos dos materiais escolares (como foi o caso de Espanha e Brasil), é provável que este continue a ser um desafio à internacionalização. A LeYa pode porventura aproveitar a digitalização dos seus negócios de modo a operar em mercados internacionais através de exportação (reduzindo assim os seus custos e riscos associados, tanto com os materiais – que serão mais fáceis e baratos de produzir, como com a própria operação – já que, operando a partir de Portugal, reduzem-se os custos associados a infraestruturas, logística, recursos humanos, entre outros, necessários à operação no mercado internacional). Caso o mercado de destino seja um PALOP, a empresa deverá ter em atenção as adaptações necessárias dos conteúdos, para que estes se adaptem a diferenças linguísticas e culturais.

8. Estágio

No âmbito do estágio curricular, foi solicitado o contributo da estagiária no departamento de comunicação e *marketing*, particularmente para auxiliar projetos de cariz digital. Assim, no decorrer das atividades desempenhadas, foram realizadas várias tarefas de ajuda aos respetivos gestores de marca (responsáveis por cada chancela do grupo editorial) e ainda tarefas que trouxessem valor adicional à empresa.

Portanto, em primeiro lugar, tornou-se importante compreender o modo de funcionamento do departamento.

De modo a manter a organização da equipa de comunicação, são estabelecidos planos de *marketing* para cada título, existindo, adicionalmente, um plano geral de comunicação que a empresa segue. Este último inclui as *newsletters* externas da empresa (uma focada para a chancela Quinta Essência e uma focada nas novidades literárias mensais de todas as chancelas), sessões de lançamento ou sessões de autógrafos, imprensa, televisão e rádio, e redes sociais. Neste sentido, foi necessária a intervenção da estagiária no auxílio da organização das *newsletters*, a comunicação das sessões e eventos nos meios digitais, e a presença ocasional nestes eventos para criação de conteúdo fotográfico e em vídeo.

No seu plano de comunicação digital, o departamento de Comunicação e *Marketing* foca-se nas respetivas redes sociais. Assim, marca presença no LinkedIn (com uma única página, da LeYa), Instagram e Facebook (com uma página geral, da LeYa, e páginas para cada chancela) e, mais recentemente, também no TikTok (com uma única página, da LeYa). No início do estágio curricular, esta última rede social já contava com uma adesão elevada e a comunidade denominada *booktok* – a comunidade literária dentro da plataforma TikTok – mostrava já resultados promissores, especialmente nos grandes mercados editoriais, como é o caso do Estados Unidos. De acordo com uma pesquisa da NPD Bookscan, em 2021, o mercado de livros impressos dos EUA cresceu 9%, com 67 milhões de cópias a mais que em 2020 e 125 milhões a mais comparativamente a 2019. Este crescimento proveio da influência do TikTok, particularmente a partir de 2020, que permitiu o aumento das vendas na categoria de jovens adultos, primeiramente, e depois ficção adulta e não-ficção adulta. O título “*We Were Liars*” (“Quando Éramos Mentirosos”, traduzido pela LeYa através da ASA), publicado em 2014, começou a subir na lista dos mais vendidos, apesar da autora não estar a promover nenhum evento, sendo, portanto, atribuído este sucesso ao *booktok* – a *hashtag* *#wewereliars* conta com mais de 82

milhões de visualizações, com reações muitas vezes emocionadas dos leitores à história (Kaplan, 2022). À semelhança dos EUA, também em Portugal o TikTok começou a ganhar relevância para o crescimento das vendas de livros. A comunidade portuguesa presente no *booktok* continua a crescer, a nível de criadores de conteúdo que se juntam à plataforma e a nível de audiência, influenciando jovens leitores a irem à procura de livros que viram recomendados na rede social – posteriormente, as editoras e livrarias tiram proveito desta tendência para comunicar certos títulos como “fenómenos do *booktok*”. Os títulos mais recomendados pertencem a diversos géneros, como fantasia, contemporâneo, policial, distópico, entre outros, mas apresentam destaque os romances LGBT+, livros sobre diversidade cultural e étnica e livros sobre saúde mental (Neves Afonso, 2022). Estas preferências de leitura tornam o mercado editorial mais competitivo, uma vez que todas as editoras portuguesas preferem ir ao encontro das preferências dos seus leitores e, portanto, têm interesse em adquirir os títulos que demonstram maior popularidade. No catálogo das várias chancelas da LeYa, destaca-se “Quando Éramos Mentirosos” de E. Lockhart (ASA) e “Um de Nós Mente” de Karen McManus (Gailivro) como títulos primeiramente publicados em 2014 e 2018, respetivamente, que apenas ganharam destaque após 2020, e com grande procura na Feira do Livro de Lisboa de 2021, devido à sua popularidade no TikTok. Aliás, de acordo com a informação cedida por Pedro Sobral no *podcast* Bangcast (2022), apurou-se que “Um de Nós Mente” havia vendido cerca de 2000 ou 3000 exemplares ao longo de 3 ou 4 anos, enquanto, mais tarde, apenas no espaço de 2 ou 3 meses, foram vendidos 500 ou 600 exemplares, devido a uma publicação de uma *booktoker* portuguesa (estes indivíduos que adquirem um produto e mais tarde criam conteúdo acerca do mesmo denominam-se *prosumers*). Entende-se, assim, a importância da plataforma e destes indivíduos para a editora.

Relativamente à divulgação nas redes sociais citadas, esta divide-se em comunicação orgânica, concretizada internamente sem qualquer custo monetário associado (aplicável em todas as plataformas), ou comunicação paga (geralmente aplicável em Instagram e Facebook) – sendo, portanto, necessário estar a par do orçamento disponível para cada título. Recorrendo ao *marketing* de oportunidade, que acompanha as tendências do momento aquando da adoção de estratégias por parte das empresas (Abreu, 2019), associa-se também o catálogo das várias chancelas, sempre que possível, a dias temáticos, sendo assim feita uma seleção de alguns títulos ligados ao tema - por exemplo, Natal, *Halloween*, Dia da Criança, Dia da Família, ...

Entre as responsabilidades diárias do estágio, surge a resposta a comunicação externa direcionada ao departamento de comunicação, nos quais se inserem imprensa, influenciadores (pessoas

que se destacam na comunidade na qual estão inseridas, e cujas opiniões são tidas em grande consideração por parte dos seus seguidores) e consumidores finais. Revelou-se recorrente a necessidade de resposta e gestão de pedidos de livros por parte de *bookstagrammers*, *booktokers*, *booktubers* e *book bloggers* (indivíduos que são parte integrante de uma comunidade literária em cada rede social ou plataforma – Instagram, TikTok, Youtube ou Blog, respetivamente – que partilham a sua opinião e auxiliam na divulgação dos livros em troca de um exemplar cedido). Assim, foram criadas e mantidas bases de dados com informações acerca de cada canal, com o histórico de pedidos. De modo a facilitar a organização desta informação, foi sugerido e estabelecido pela estagiária um documento que juntasse em si o mais importante acerca de cada indivíduo, com o nome, morada de envio, redes sociais e respetivas estatísticas, que foi prontamente adotada pela equipa de *marketing* (Apêndice 1). Este método permitiu uma melhor análise, por parte da empresa, de todos os pedidos que ali chegam frequentemente, uma melhor estratégia de resposta e, conseqüentemente, melhores resultados nas campanhas de comunicação para cada exemplar cedido (visível através da melhoria das estatísticas nas páginas – aumento de número de seguidores, gostos e comentários, bem como nos números em relação às vendas dos livros). Para além destas respostas através do *e-mail* empresarial, era também feita a gestão de resposta a mensagens e comentários nas redes sociais, nomeadamente o Facebook, Instagram e TikTok da página principal da LeYa e ainda Facebook e Instagram de quatro chancelas (Oficina do Livro, Casa das Letras, ASA e Quinta Essência), uma vez que não havia uma afetação de recursos humanos para essa tarefa.

Outras tarefas realizadas no departamento foram a escrita de comunicados de imprensa sobre várias novidades literárias, ou seja, documentos com informações acerca da relevância do livro e respetivo interesse, a serem partilhadas posteriormente com contactos relevantes da imprensa (Apêndice 2); auxílio na preparação de *newsletters* internas (organização de informação relacionada com as vendas da semana, novidades, livros posicionados em *TOPs* de vendas em vários pontos comerciais, aniversários dos colegas da empresa, entre outras informações a partilhar com toda a equipa) (Anexo 1); e auxílio na preparação de *newsletters* externas (apresentação das novidades literárias a partilhar com o público e notícias relevantes) (Anexo 2), bem como sugestão e respetiva realização de iniciativas apelativas para incluir nas respetivas *newsletters* como, por exemplo, a organização de um sorteio cujo prémio consistia numa grande quantidade de livros, ao longo de um ano, apenas da chancela Quinta Essência – Figura 2).



Figura 4 - Newsletter externa da Quinta Essência referente ao mês de outubro de 2021 (LeYa, outubro 2021)

Ainda com o mesmo propósito, foi necessária a intervenção em iniciativas focadas no âmbito digital, sendo que foram organizados vários projetos junto dos *bookstagrammers*, *booktokers*, *booktubers* e *book bloggers* previamente mencionados, com o objetivo de promover novidades literárias, mas também livros de fundo de catálogo (livros que, após alguns meses do seu lançamento, não recebem tanto destaque). Por exemplo, foram fomentadas relações de divulgação literária com os responsáveis por estas páginas, que consistiam na cedência de livros em troca de material específico para os seus canais, a partilhar posteriormente nos canais da empresa.

Outras responsabilidades delegadas para a estagiária foram o *design* de conteúdo digital e fotográfico ou videográfico orgânico, ou seja, sem promoção paga associada, para as redes sociais da LeYa (Instagram, Facebook, TikTok e LinkedIn) (Apêndice 3), e ainda a partilha de conteúdo adicional reencaminhado por editores e gestores de marca da empresa, como entrevistas, artigos, convites para eventos de lançamentos ou sessões de autógrafos, entre outros. Por sua vez, relacionado a promoção paga, algumas das imagens e conteúdos a promover, que chegavam à equipa de *marketing* digital já prontos por parte da equipa de produção e *design* da empresa ou agências externas, eram publicados sob a responsabilidade da estagiária, de acordo com o orçamento e limite temporal definido pelo gestor

de marca da respetiva chancela. Posteriormente, era também solicitada a análise dos resultados destas campanhas.

Ocasionalmente, foi ainda necessária a organização e calendarização de publicações associadas a uma iniciativa temática, como o *Halloween*, a *Black Friday*, e o Natal, para os quais se reforçou a comunicação dos descontos associados e, por vezes, passatempos e sorteios (Apêndice 4), e ainda uma iniciativa associada à parceria LeYa com a Glovo, para a qual se convidaram autores das chancelas do Grupo LeYa a receber em sua casa um livro através deste serviço, para que depois fizessem um breve vídeo a promover o mesmo junto aos seus seguidores.

Apesar de todas as redes sociais citadas serem de elevada importância para a editora, o perfil de TikTok da LeYa necessitava de maior atenção, já que havia sido criado recentemente, no verão de 2021, de modo a poder documentar a Feira do Livro em Lisboa desse mesmo ano. Aquando do início do presente estágio, em setembro de 2021, a página contava com um total de 249 seguidores (Figura 3). Assim, o perfil de TikTok da LeYa revelou ser a rede social mais trabalhada pela estagiária. Para além da gestão habitual da plataforma, através da resposta a comentários e mensagens, era necessária uma constante pesquisa por *booktokers* portugueses que apresentassem uma influência crescente na comunidade, títulos internacionais que tivessem particular sucesso na plataforma, e identificação de tendências a nível de conteúdo para adotar e recriar no perfil de TikTok da empresa. Aquando do fim do estágio, em março de 2022, o perfil de TikTok da LeYa contava com 1192 seguidores, face a setembro de 2021 (Figura 3). Este crescimento notável do perfil da LeYa no TikTok deveu-se, em grande parte, ao contributo da estagiária ao nível da criação de conteúdo, através da publicação de vídeos recorrendo a tendências na plataforma, como utilização de áudios populares, *bestsellers* internacionais recentemente traduzidos que haviam feito furor no TikTok (denominados “fenómenos do *booktok*”), e combinação de *hashtags* e palavras-chave na descrição do vídeo (Apêndice 5). Posteriormente, estes elementos influenciaram o algoritmo da plataforma a mostrar os vídeos do perfil da LeYa ao maior número de pessoas possível. Ao longo do decorrer do estágio, o vídeo preparado para esta plataforma que demonstrou maior sucesso foi para uma novidade literária do mês de janeiro de 2022, «Fala com o Ex», que contou com 25 300 visualizações, 2449 gostos, 29 comentários, 33 partilhas e 544 guardados (Figura 4).



Figura 5 - Perfil de TikTok @leyapt, em setembro de 2021 e março de 2022 (LeYa, s.d. F).

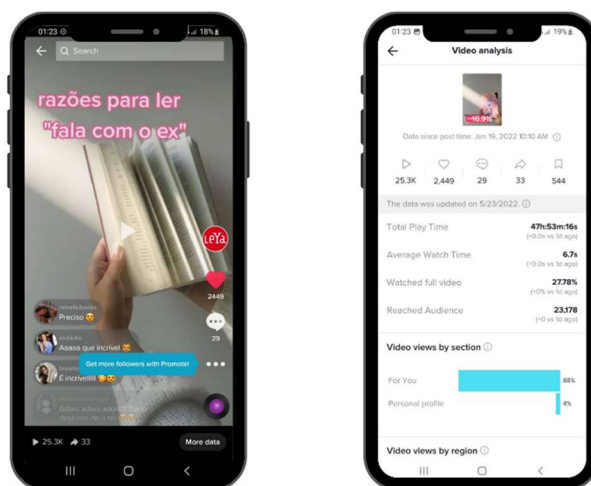


Figura 6 - Análise dos resultados de TikTok (LeYa, s.d. F)

Finalmente, devido à inserção da estagiária nas redes sociais da empresa e na própria comunidade do *bookstagram*, foi feita a sugestão de títulos internacionais que seriam do interesse da editora traduzir e publicar em Portugal, apesar de que nem sempre o processo burocrático da compra de direitos de livros o permite. Em consequência da competitividade do mercado, é comum um livro ter sido já comprado por um concorrente quando a editora toma conhecimento do mesmo; e quando não é o caso, é, posteriormente, necessária a devida negociação – que combina a celeridade de resposta por parte da editora interessada na compra e o orçamento disponível para o livro em questão. Ainda assim, um dos títulos sugeridos pela estagiária foi adquirido por uma das chancelas da LeYa – “Bromance – O Clube de Leitura Secreto”, ASA, outubro de 2022 (Apêndice 6). Esta aquisição para o catálogo da editora foi possível devido à atenção por parte da estagiária no interesse que a história do mesmo tem para os leitores, e a celeridade com que o trouxe à atenção da editora, bem como a argumentação dos respetivos pontos fortes do livro.

9. Conclusões Finais

No presente relatório de estágio, a mestranda propôs-se analisar o processo de internacionalização para o Brasil do grupo editorial LeYa, e averiguar de que forma é que as editoras portuguesas poderiam tirar proveito da digitalização dos seus negócios para se internacionalizarem em oportunidades futuras. Assim sendo, foi apresentada primeiramente uma revisão de literatura, que abordou os temas da internacionalização, motivações, barreiras, riscos, modos de entrada, e teorias de internacionalização, e ainda a digitalização e o seu impacto positivo para os negócios internacionais das empresas. Este trabalho beneficiou ainda da colocação da mestranda como estagiária no grupo editorial que serviu de objeto ao estudo, permitindo assim uma ligação entre a dimensão teórica das matérias sobre internacionalização e digitalização e a dimensão prática destas mesmas. O enquadramento na empresa facilitou o acesso a informação necessária para o desenvolver do relatório visto que, tal como mencionado na metodologia deste trabalho, não existem muitos dados e estatísticas do setor editorial e os que existem são fornecidos tardiamente, e dada também a escassez de estudos aplicados ao setor livreiro.

Através deste trabalho verificou-se a concordância entre as sistematizações e conclusões da literatura e o processo de internacionalização da LeYa para o Brasil. O grupo LeYa tomou a decisão de internacionalização com base nas seguintes motivações principais: a consolidação da marca a nível internacional (o objetivo de se transformar no maior grupo editorial de língua portuguesa) e a necessidade de obter uma vantagem competitiva em relação a outras editoras (através dos seus produtos educacionais e uso de plataformas digitais), já que nenhuma editora portuguesa se encontrava ainda presente no Brasil, apesar das tentativas que encetaram. A reputação da LeYa enquanto grupo editorial, assim como a existência do Prémio LeYa (que havia premiado um autor brasileiro), permitiram um melhor reconhecimento da marca por parte dos consumidores. Perante as dificuldades em adquirir uma editora no Brasil, o grupo optou por criar a LeYa Brasil, ou seja, a opção identificada na literatura como projetos *greenfield* enquanto modo de entrada. Assim, esta operação no Brasil, apesar de recorrer por vezes a conteúdos produzidos em Portugal, era praticamente independente. Uma vez que o setor editorial requer um investimento bastante elevado, a LeYa decidiu apostar, em primeiro lugar, no mercado escolar, visto que este é muito maior no Brasil por comparação com Portugal. Mais tarde, lançou-se também nas edições gerais, apoiadas pelo retorno das vendas no mercado escolar. O grupo usufruiu de início de bastante sucesso; contudo, a operação no Brasil envolveu riscos – como a literatura adverte - pois não foi possível obter financiamento bancário no país, sendo esta uma das maiores barreiras encontradas

neste processo de internacionalização. As maiores desvantagens desta operação foram o elevado investimento inicial e a demora nos pagamentos. Quando o governo brasileiro, em 2016, já não conseguia mais saldar os pagamentos relativos aos manuais escolares, foi tomada a decisão de vender a operação a um concorrente (como indicado na entrevista a Isaiás Gomes Teixeira).

Durante a sua presença no Brasil enquanto editora, a LeYa comprou também uma pequena operação de *e-learning* (Faculdade Unyleya), que ainda hoje mantém. Destaca-se, assim, outro modo de entrada: a aquisição. Esta operação beneficiou de um menor nível de risco, visto que a empresa já operava no mercado brasileiro, e a sua reputação positiva junto dos consumidores era uma vantagem. Atualmente, o valor de vendas desta operação é superior aos investimentos totais que foram aplicados na operação da área editorial e na operação de *e-learning*.

Tendo em consideração as informações apresentadas e desenvolvidas ao longo deste relatório, é possível concluir que apesar do resultado não previsto da operação na área editorial, o processo de internacionalização do grupo LeYa para o Brasil foi um marco importante para a empresa, pois até à data nenhuma outra editora portuguesa conseguiu permanecer no mercado brasileiro durante tantos anos como a LeYa permaneceu - entre 2009 e 2016. Durante esse período, a LeYa foi uma marca de referência no Brasil, sendo considerada uma das maiores editoras do país. Após análise das informações cedidas por Isaiás Gomes Teixeira, antigo CEO da LeYa, feita no capítulo “O Processo de Internacionalização da LeYa para o Brasil”, conclui-se que o insucesso desta operação se deveu à falta de verbas para investimento neste negócio e aos atrasos dos pagamentos por parte do governo brasileiro, duas barreiras à entrada que a empresa não conseguiu ultrapassar.

O relatório também conclui do impacto positivo que a digitalização pode ter na internacionalização das empresas, e nomeadamente de editoras. Apesar de já não estar presente no mercado brasileiro enquanto editora, a LeYa ainda conta com o seu negócio de *e-learning*, que é uma operação de sucesso. Esta permite-lhe continuar presente no Brasil e posicionar-se como marca de referência, já que a Unyleya é a instituição líder do Brasil de pós-graduação à distância (Unyleya, s.d.). Adicionalmente, destaca-se que a operação no Brasil incentivou o grupo editorial a continuar a explorar em Portugal a adoção de conteúdos digitais no mercado escolar, um efeito vantajoso desta experiência de internacionalização da LeYa para desenvolver e expandir a sua atividade no mercado nacional. Importa ainda referir a adesão dos consumidores de *e-books* e *audiobooks* nas edições gerais, através de iniciativas como a parceria Kobo Plus eLeYa, um negócio de *e-commerce* internacional em que a empresa tem tido sucesso. Estas ferramentas permitiriam que qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo,

acesse aos produtos deste grupo editorial, criando oportunidades de expansão internacional da editora em produtos digitais, e impulsionando por esta via a sua internacionalização. Desta forma minimizou a possibilidade de risco e o ter de fazer face a barreiras geralmente associadas aos vários modos de entrada que envolvem operações ou produtos físicos. Considera-se relevante acrescentar que, através da digitalização, as editoras adquirem uma vantagem competitiva e inovadora em comparação com os seus concorrentes, sendo que estes não são apenas outras editoras. Pedro Sobral (Bangcast, 2022) afirmou que 60% das novas séries e filmes que serão produzidas na Europa pela Netflix serão adaptações de obras literárias, devido à maior segurança que estas apresentam relativamente ao seu êxito. Algumas pessoas talvez não apresentem curiosidade em ler o livro, mas devido ao interesse na adaptação, acabam inevitavelmente por adquirir o mesmo. Para além disso, os livros e as respetivas adaptações acabam por se complementar, visto que o livro geralmente apresenta maior profundidade de detalhes. Esta situação traduzir-se-ia provavelmente num aumento das vendas de livros para as respetivas editoras. Por outro lado, Sobral destaca ainda que a Spotify adquiriu quatro empresas de audiolivros no espaço de sete meses e meio, e que a Netflix tem intenções de, nos próximos três anos, possuir uma plataforma de *gaming* e outra de audiolivros, o que significa que o leque de concorrentes das editoras se alarga para outras plataformas que não se dedicam exclusivamente a livros.

Para além disso, a inserção da mestranda no grupo LeYa através da oportunidade de estágio curricular no departamento de comunicação e *marketing* possibilitou presenciar em tempo real o desenvolvimento da adoção por parte dos leitores das opções digitais, bem como a influência que as redes sociais apresentam na tomada de decisões dos consumidores relativamente à compra dos livros.

Assim, conclui-se que investimento em alternativas e ferramentas digitais no setor editorial permite a reinvenção de empresas como a LeYa, potenciando oportunidades de internacionalização, de forma a colecionar vantagens competitivas para enfrentar os seus maiores concorrentes. Para algumas editoras, também pode significar o seu meio de sobrevivência, face às inovações e rápidas alterações no setor editorial.

Bibliografia

- Abreu, L. (8 de outubro de 2019). *O que é Marketing de Oportunidade, como aplicar e 3 casos de sucesso*. Obtido de Rock Content: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-oportunidade/>, consultado em 11/04/2022.
- Agência Nacional ISBN/APEL. (s.d. A). *Número de ISBN atribuídos em Portugal por ano, entre 2002 e 2013. Número total (impresso e digital) e apenas impresso*. Obtido de Agência Nacional ISBN/APEL: www.apel.pt
- Agência Nacional ISBN/APEL. (s.d. B). *Número de ISBN atribuídos em Portugal por ano, entre 2002 e 2013. Número total (impresso e digital) e apenas impresso*. Obtido de Agência Nacional ISBN/APEL: www.apel.pt
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. 1ª edição.
- Alves, J. (13 de fevereiro de 2021). *LeYa Educação disponibiliza gratuitamente Aula Digital a todos os professores e alunos*. Obtido de Mais Educativa: <https://maiseducativa.com/2021/01/22/leya-disponibiliza-gratuitamente-aula-digital-a-todos-os-professores-e-alunos/>, consultado em 25/05/2022.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11 (3), pp. 347 - 363.
- Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL). (2005 A). *Hábitos de Leitura*. Lisboa. Obtido de: https://www.apel.pt/gest_cnt_upload/editor/File/apel/estudos_estatisticas/Relatorio_HabitosLeitura.pdf, consultado em 25/03/2022.
- Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL). (2005 B). *O Mercado do Livro Escolar em Portugal: Panorama e Reflexões*. Lisboa. Obtido de: https://www.apel.pt/gest_cnt_upload/editor/File/apel/estudos_estatisticas/O%20Mercado%20do%20Livro%20Escolar%20em%20Portugal.pdf, consultado em 25/03/2022.
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41 (8), pp. 35 - 42.
- Banco Central Europeu. (s.d.). Obtido de Banco Central Europeu: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-brl.en.html.
- Banco de Portugal. (23 de junho de 2021). *O comércio eletrónico registou um crescimento muito expressivo durante a pandemia*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/economia-numa-imagem-116>, consultado em 17/08/2021.
- BangCast. (11 de fevereiro de 2022). *BANGCAST#23 – À Conversa com Pedro Sobral, presidente da APEL*. Obtido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=A54tIQStGsE&ab_channel=BANGCAST
- Barker, & Kaynac, E. (1992). An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters. *European Journal of Marketers*, Vol 16, No 3.
- Beja, R. M. (2011). *A Edição em Portugal (1970–2010): Percursos e Perspectivas*.

- Bennett, R. (1997). Export marketing and the Internet. *International Marketing Review*, 14(5), 324-344.
- Bowker. (2014). *Self-Publishing in the United States, 2008-2013*. Obtido de https://www.bowker.com/assets/downloads/products/bowker_selfpublishing_report2013.pdf
- Brazilian Publishers. (17 de janeiro de 2022). *Mercado editorial: o que esperar para 2022*. Obtido de Brazilian Publishers: <https://brazilianpublishers.com.br/noticias/mercado-editorial-o-que-esperar-para-2022/>, consultado em 26/05/2022.
- Brito, P. (3 de março de 2014). *Mercado editorial caiu 4,6% para 310 milhões em 2013*. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/mercado-editorial-caiu-46-para-310-milhoes-em-2013-12651608.html>, consultado em 26/01/2021.
- Burgel, C., & Murray, G. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (5), pp. 275 - 286.
- Cabo, A. (17 de maio de 2021). *A pandemia e a crise da leitura – A criação de livrarias online é um caminho para revitalizar o negócio?* Obtido de Sage: <https://www.sage.com/pt-pt/blog/a-pandemia-e-a-crise-da-leitura/>, consultado em 11/04/2022.
- Caetano, M. J. (15 de fevereiro de 2022). *61% dos portugueses não leram qualquer livro em 2020*. Obtido de CNN Portugal: <https://cnnportugal.iol.pt/inquerito/fundacao-calouste-gulbenkian/61-dos-portugueses-nao-leram-qualquer-livro-em-2020/20220215/620c18e20cf2c7ea0f19618e>, consultado em 11/04/2022.
- Canas Mendes, R. (2016). *Como Publicar o seu Livro - O mundo editorial por dentro e por fora*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Candeias, P. (23 de abril de 2004). *Hábitos de Leitura: Portugal na cauda da Europa*. Obtido de Jornalismo Porto Net: <https://www.jpn.up.pt/2004/04/23/habitos-de-leitura-portugal-na-cauda-da-europa/>, consultado em 27/01/2021.
- Carreiro, E. (26 de outubro de 2010). *Electronic Books: How Digital Devices and Supplementary New Technologies are Changing the Face of the Publishing Industry*. Obtido de <http://tefkos.comminfo.rutgers.edu/Courses/Zadar/Readings/Carreiro%20e-books%20publishers%20Pub%20R%20Q%202010.pdf>, consultado em 11/03/2022.
- Carvalho, F. (6 de novembro de 2020). *Do livro às livrarias e os hábitos de leitura em época de pandemia*. Obtido de Frederico Carvalho: <https://fredericocarvalho.pt/livro-livrarias-livrosonline/>, consultado em 27/01/2021.
- Cipriano, R. (31 de maio de 2020). *Estudo da Leya mostra que crianças começaram a ler mais durante confinamento*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2020/05/31/estudo-da-leya-mostra-que-criancas-comecaram-a-ler-mais-durante-confinamento/>, consultado em 11/06/2022.
- Costa, M. J. (31 de maio de 2022). *Ler ajudou 80% das crianças a esquecer a pandemia*. Obtido de Rádio Renascença: <https://rr.sapo.pt/especial/vida/2020/05/31/ler-ajudou-80-das-criancas-a-esquecer-a-pandemia/194932/>, consultado em 11/06/2022.

- Coutinho, I. (23 de abril de 2021). *Kobo Plus, serviço de subscrição de ebooks e audiolivros, chega a Portugal numa parceria com a LeYa*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2021/04/23/culturaipsilon/noticia/kobo-plus-servico-subscricao-ebooks-audiolivros-chega-portugal-parceria-leya-1959801>, consultado em 20/06/2022.
- Cruz, V. (25 de janeiro de 2011). *Livros digitais: e se a moda pegar?* Obtido de TVI Notícias: <https://tvi.iol.pt/noticias/economia/negocios/livros-digitais-e-se-a-moda-pegar>, consultado em 20/06/2022.
- Curtis, S. (21 de julho de 2014). *'One in three' ebooks sold on Amazon are self-published*. Obtido de The Telegraph: <https://www.telegraph.co.uk/technology/amazon/10980706/One-in-three-ebooks-sold-on-Amazon-are-self-published.html>, consultado em 20/06/2022.
- Damanpour, F. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 45 - 61.
- Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27 (7), pp. 16 - 33.
- Diário de Notícias. (22 de março de 2007). *Mercado editorial vale 530 milhões de euros*. Obtido de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/arquivo/2007/mercado-editorial-vale-530-milhoes-de-euros-654689.html>, consultado em 11/04/2022.
- Dias da Silva, R. (23 de abril de 2021). *LeYa e Kobo lançam plataforma de streaming de e-books e audiolivros*. Obtido de Time Out: <https://www.timeout.pt/lisboa/pt/noticias/leya-e-kobo-lancam-plataforma-de-streaming-de-e-books-e-audiolivros-042321>, consultado em 12/04/2022.
- Do Papel. (25 de março de 2022). *WPCF alerta que escassez de material é grave ameaça à indústria gráfica*. Obtido de DoPapel: <https://www.dopapel.com/index.php/substratos/4968-wpcf-alerta-que-escassez-de-material-e-grave-ameaca-a-industria-grafica>, consultado em 15/05/2022.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25 (11), pp. 1251 - 1262.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Eraldo, D. (19 de julho de 2011). *As 10 Editoras que mais vendem livros no Brasil*. Obtido de Listas Literárias: <https://www.listasliterarias.com/2011/07/as-10-editoras-que-mais-vendem-livros.html>, consultado em 20/06/2022.
- Escrytos. (s.d.). *Quem somos*. Obtido de Escrytos: https://www.escrytos.com/index.php?pag_id=5&pag_nm=quem_somo, consultado em 20/06/2022.
- Espírito Santo, M. (23 de agosto de 2019). *Livros digitais representam menos de 1% do mercado em Portugal, mas há "margem para crescer"*. Obtido de Jornal Económico Digital ECO: <https://eco.sapo.pt/2019/08/23/livros-digitais-representam-menos-de-1-do-mercado-em-portugal-mas-ha-margem-para-crescer/>, consultado em 27/01/2021.

- Este, J. (5 de outubro de 2020). *How reading habits have changed during the COVID-19 lockdown*. Obtido de The Conversation: <https://theconversation.com/how-reading-habits-have-changed-during-the-covid-19-lockdown-146894>, consultado em 27/01/2021.
- Facchini, T. (17 de maio de 2022). *Setor editorial brasileiro apresenta queda real de 4% em 2021, aponta pesquisa*. Obtido de Publish News: <https://www.publishnews.com.br/materias/2022/05/17/setor-editorial-brasileiro-apresenta-queda-real-de-4-em-2021-aponta-pesquisa>, consultado em 15/06/2022.
- Faustino, P. (2021). *Inovação, Gestão, Marketing e Tendências do Mercado do Livro*. Media XXI.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 340 - 351.
- FIA. (28 de setembro de 2020). *Estudos de Caso: O que são, Exemplos e Como Fazer para TCC*. Obtido de FIA Business School: <https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/#:~:text=Estudos%20de%20caso%20s%C3%A3o%20um,investiga%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20a%20mesma%20tem%C3%A1tica>, consultado em 12/09/2022.
- Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2004). Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (3), pp. 178 - 191.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Gulbenkian. (16 de fevereiro de 2022). *Inquérito às práticas culturais dos portugueses*. Obtido de Gulbenkian: <https://gulbenkian.pt/noticias/inquerito-as-praticas-culturais-dos-portugueses/>, consultado em 12/06/2022.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), pp. 109 - 124.
- Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill, 6ª edição.
- INE. (s.d.A). *Empresas com atividade principal de edição de livros por ano (2004-2012)*. Obtido de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- INE. (s.d.B). *Empresas com atividade principal de edição constituídas e dissolvidas por ano (2000-2013)*. Obtido de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Info Today. (junho de 2021). *AOL Time Warner Introduces iPublish.com*. Obtido de InfoToday: <https://www.infotoday.com/it/jun01/news11.htm>, consultado em 11/06/2022.
- Investopedia. (27 de setembro de 2022). *What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing?* Obtido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>, consultado em 27/09/2022.
- JN. (21 de janeiro de 2021). *Grupo Leya anuncia acesso gratuito à plataforma "Aula Digital"*. Obtido de JN: <https://www.jn.pt/nacional/grupo-leya-anuncia-acesso-gratuito-a-plataforma-aula-digital-13259786.html>, consultado em 22/07/2022.

- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2014). Internationalisation in industrial systems - A network approach. *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*. pp. 111 -132.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1997). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23 - 32.
- Kaplan, A. (15 de fevereiro de 2022). *BookTok: como o TikTok ajudou venda de livros a bater recorde nos EUA*. Obtido de Forbes : <https://forbes.com.br/forbeslife/2022/02/booktok-como-o-tiktok-ajudou-venda-de-livros-a-bater-recorde-nos-eua/>, consultado em 27/05/2022.
- Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*, 26, 15.
- Kovacs, É. P., de Moraes, W. F., & de Oliveira, B. R. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 320-335.
- Larguesa, A. (28 de junho de 2019). *Wook: 20 anos a "virar livros" na internet*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/cultura/detalhe/wook-20-anos-a-virar-livros-na-internet>, consultado em 22/07/2022.
- LeYa. (23 de abril de 2021). *KOBO PLUS E LEYA*. Obtido de LeYa: <https://www.leya.com/pt/noticias/kobo-plus-e-leya/>, consultado em 12/09/2022.
- LeYa. (outubro de 2021). *Newsletter Quinta Essência Outubro de 2021*. Obtido de https://nlstore.leya.com/quinta_essencia/2021/outubro/QE_outubro_novidades.html, consultado em 12/09/2022.
- LeYa. (2022). *A LeYa integrará o Grupo Infinitas com uma estratégia reforçada de inovação e crescimento [Comunicado de Imprensa]*. fevereiro: 28.
- LeYa. (s.d. F). *LeYa*. Obtido de TikTok: <https://www.tiktok.com/@leyapt>
- LeYa. (s.d.A). *Editoras*. Obtido de LeYa: <https://www.leya.com/pt/gca/editoras/>, consultado em 12/09/2022.
- LeYa. (s.d.B). *LeYa Express*. Obtido de LeYa Online: <https://www.leyaonline.com/pt/perguntas-frequentes/leya-express/?id=202>, consultado em 12/09/2022.
- LeYa. (s.d.C). *Manual "Seja LeYa" - Acolhimento e Integração de novos colaboradores*.
- LeYa. (s.d.D). *Prémio LeYa*. Obtido de LeYa: <https://www.leya.com/pt/gca/areas-de-actividade/premio-leya/>, consultado em 12/09/2022.
- LeYa. (s.d.E). *Kobo Plus e LeYa*. Obtido de LeYa: <https://www.leya.com/pt/noticias/kobo-plus-e-leya/>, consultado em 12/09/2022.
- LeYaEducação. (s.d.). Obtido de LeYa Educação: <https://www.leyaeducacao.com/>, consultado em 12/09/2022.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2010). *Qualitative Communication Research Methods*. SAGE.

- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Lusa. (16 de novembro de 2021). *Comércio eletrónico cresce 46% em 2020 para 4,4 mil milhões de euros em Portugal*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2021/11/16/comercio-eletronico-cresce-46-em-2020-para-44-mil-milhoes-de-euros-em-portugal/>, consultado em 24/04/2022.
- Lusa. (28 de fevereiro de 2022 A). *Holandesa Infinitas Learning compra operações da LeYa em Portugal e Moçambique*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/holandesa-infinitas-learning-compra-operacoes-da-leya-em-portugal-e-mocambique>, consultado em 15/05/2022.
- Lusa. (25 de março de 2022 B). *Venda de livros em Portugal subiu 16,6% em 2021 face ao ano anterior*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/economia/2022-03-25-Venda-de-livros-em-Portugal-subiu-166-em-2021-face-ao-ano-anterior-7a0b6b87>, consultado em 14/06/2022.
- Lusa. (1 de março de 2022 C). *Operações da LeYa em Portugal e Moçambique compradas por empresa holandesa Infinitas Learning*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2022/03/01/operacoes-da-leya-em-portugal-e-mocambique-compradas-por-empresa-holandesa-infinitas-learning/>, consultado em 15/05/2022.
- Marcela, A. (8 de setembro de 2020). *Quebra de consumo de livros na pandemia faz desaparecer 20 milhões de receita*. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/quebra-de-consumo-de-livros-na-pandemia-faz-desaparecer-20-milhoes-de-receita-12895406.html>, consultado em 27/01/2022.
- Marketeer. (26 de agosto de 2022). *MEO vai oferecer 2 meses de utilização da plataforma que junta a LeYa à Kobo*. Obtido de Marketeer: <https://marketeer.sapo.pt/meo-vai-oferecer-2-meses-de-utilizacao-da-plataforma-que-junta-a-leya-a-kobo/>, consultado em 15/09/2022.
- Matos, J. S. (s.d.). *Análise Documental*. Obtido de Saber Com: http://www.sabercom.furg.br/bitstream/123456789/1739/1/An%C3%A1lise_documental.pdf
- McCubbrey, D. J. (2009). *Business Fundamentals (Global Text Project)*. Orange Grove Texts Plus.
- Melo, C. (s.d.). *19 maiores editoras portuguesas*. Obtido de Writing Tips Oasis: <https://writingtipsosis.com/pt-br/moiores-editoras-portuguesas/>, consultado em 10/08/2022.
- Mendes, D. I. (3 de março de 2014). *Venda de livros em Portugal cai 4,6%, para 310 milhões de euros*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2014/03/03/economia/noticia/venda-de-livros-em-portugal-cai-46-1626902>, consultado em 27/01/2021.
- Milheiro, C. (24 de março de 2020). *Escola Virtual: como funciona e como aceder*. Obtido de E-konomista: <https://www.e-konomista.pt/escola-virtual/>, consultado em 10/09/2022.
- Neves Afonso, M. (5 de maio de 2022). *Como o Tiktok está a mudar os hábitos de leitura*. Obtido de Bertrand: <https://www.bertrand.pt/blogue-somos-livros/livrolicos/artigo/como-o-tiktok-esta-a-mudar-os-habitos-de-leitura/205805>, consultado em 10/06/2022.
- Neves, J. S., Beja, R., Santos, J. A., & Santos, J. A. (2014). *Comércio livreiro em Portugal: Estado da arte na segunda década do século XXI*. Lisboa. Obtido de:

- https://www.apel.pt/gest_cnt_upload/editor/File/COMERCIO_LIVREIRO_APEL__SET2014_SE C.pdf, consultado em 25/03/2022.
- Overby, J. W. (2001). International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, 18 (4), pp. 392 - 420.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31 (4), pp. 535 - 554.
- Paulani, L. M., Müller, L. A., & Ledi, S. (2010). *Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro*. São Paulo.
- Pereira, L. F., Costa, R. L., Dias, Á. L., & Gonçalves, R. A. (novembro de 2021). Internationalisation business strategy via e-commerce. *International Journal of Business and Systems Research*.
- PewResearchCenter. (janeiro de 2014). *E-Reading Rises as Device Ownership Jumps*. Obtido de Pew Research Internet Project: https://www.pewresearch.org/internet/files/2014/01/PIP_E-reading_011614.pdf
- Pinheiro, S. (23 de abril de 2022). *Venda de livros em Portugal está 8% acima do nível pré-pandemia*. Obtido de eco: <https://eco.sapo.pt/2022/04/23/venda-de-livros-em-portugal-esta-8-acima-do-nivel-pre-pandemia/>, consultado em 27/05/2022.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and mediumsized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 254-272.
- PNLD. (2013). *Quantidade de Exemplares de Livros Didáticos Adquiridos por Editora*.
- PNLD. (2014). *Ensino Fundamental e Médio - Valores Negociados para Livros Impressos e Conteúdos Multimídia*.
- PNLD. (2015). *Ensino Fundamental e Médio - Valores Negociados para Livros Impressos e MecDaisy*.
- PNLD. (2016). *Ensino Fundamental e Médio - Valores Negociados para Livros Impressos e MecDaisy por Editora*.
- Porto Editora. (27 de outubro de 2005). *Porto Editora Abre Empresa Em Angola*. Obtido de Porto Editora: <https://www.portoeditora.pt/noticias/porto-editora-abre-empresa-em-angola/775>, consultado em 20/08/2022.
- Porto Editora. (24 de janeiro de 2013). *Escola Virtual celebra oito anos de atividade*. Obtido de Porto Editora: <https://www.portoeditora.pt/noticias/escola-virtual-celebra-oito-anos-de-atividade/7221>, consultado em 20/08/2022.
- Porto Editora. (22 de abril de 2014). *COOLBOOKS, UMA CHANCELA DIGITAL PARA EDITAR NOVOS AUTORES*. Obtido de Porto Editora: <https://www.portoeditora.pt/noticias/coolbooks-uma-chancela-digital-para-editar-novos-autores/25622>, consultado em 20/08/2022.
- Porto Editora. (s.d.). *Sobre Nós - Historial*. Obtido de Porto Editora: <https://www.portoeditora.pt/sobre-nos/historial>, consultado em 20/08/2022.
- Público. (29 de julho de 2021). *Penguin Random House funde-se com a 20/20 e nasce em Portugal um nova empresa editorial*. Obtido de Público:

- <https://www.publico.pt/2021/07/29/culturaipilon/noticia/penguin-random-house-fundese-2020-nasce-portugal-nova-empresa-editorial-1972346>, consultado em 18/06/2022.
- Revista Bica. (2022). *Prémio LeYa 2021*. Obtido de Revista Bica: <https://revistabica.com/premio-leya-2021/>, consultado em 10/09/2022.
- Rodrigues, A. (10 de outubro de 2010). *Brasileiro leu mais e gastou menos em 2009*. Obtido de Exame: <https://exame.com/economia/brasileiro-leu-mais-gastou-menos-2009-aponta-pesquisa-586525/>, consultado em 11/07/2022.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic Knowledge related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89 (3), pp. 363 - 378.
- Santos Pereira, S. (27 de março de 2022). *Falta de papel é tão grave que preço disparou mas já nem se discute*. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/falta-de-papel-e-tao-grave-que-preco-disparou-mas-ja-nem-se-discute-14715025.html>, consultado em 11/06/2022.
- Shea, P., Li, C. S., & Pickett, A. M. (2006). A Study of Teaching Presence and Student Sense of Learning Community in Fully Online and Web-Enhanced College Courses. *The Internet and Higher Education*, 9 (3), pp. 175 - 190.
- Silva Costa, S. (30 de maio de 2004). *Manuais escolares da Porto Editora estão no mercado há 60 anos*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2004/05/30/jornal/manuais-escolares-da-porto-editora-estao-no-mercado-ha-60-anos-188973>, consultado em 10/08/2022.
- Silva, S. C., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional - Negócios à Escala*. Coimbra: Actual Editora.
- Sindicato Nacional dos Editores de Livros. (16 de agosto de 2011). *Mercado editorial divulga índices do setor*. Obtido de Sindicato Nacional dos Editores de Livros: <https://snel.org.br/mercado-editorial-divulga-indices-do-setor/>, consultado em 15/08/2022.
- Soares, T. (2 de junho de 2019). *Os números que (ainda) salvam os livros*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/cultura/2019-06-02-Os-numeros-que--ainda--salvam-os-livros>, consultado em 27/01/2021.
- Storr, V., & John, A. (s.d.). *Why Use Qualitative Methods to Study Culture in Economic Life?* Obtido de Experimental Economics and Culture (Research in Experimental Economics, Vol. 20), Emerald Publishing Limited, Bingley, 20, 25-30: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0193-230620180000020002/full/html>
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research. (2ª edição)*. Sage publications.
- Tankovska, H. (22 de outubro de 2020). *E-Readers: Statistics & Facts*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/topics/1488/e-readers/>, consultado em 27/01/2022.
- UNCTAD. (2000). *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions*. Obtido de https://unctad.org/system/files/official-document/wir2000_en.pdf

- UNCTAD. (2006). *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Obtido de <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2006>
- Unyleya. (s.d.). *Institucional*. Obtido de Unyleya: <https://unyleya.edu.br/institucional>, consultado em 10/09/2022.
- Watson, A. (12 de janeiro de 2021A). *Annual e-book sales in the Netherlands from 2010-2017*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/544998/annual-e-book-sales-in-the-netherlands-in-million-units/>
- Watson, A. (12 de janeiro de 2021B). *Devices used for reading e-books in the Netherlands as of June 2021*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/560369/devices-used-for-reading-e-books-in-the-netherlands/>, consultado em 27/01/2021.
- Wilber, J. (28 de dezembro de 2020). *A Brief History of eBooks*. Obtido de TurboFuture: <https://turbofuture.com/consumer-electronics/The-History-of-eBooks>, consultado em 27/01/2021.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, R. (1989). *Internacional Market Entry and Development: Strategies and Management*. Prentice Hall.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (fevereiro de 2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019 - 1042.

Apêndices

Apêndice 1 - Ficha de Criador de Conteúdo Literário, elaborada pela estagiária

Ficha de Informação - Criador de Conteúdo Literário



Criador de Conteúdo

Nome:
Apresentação:
Endereço de e-mail:
Morada de envio:

Plataformas Digitais:

Na tabela seguinte, preencha os campos de todas as plataformas nas quais esteja presente no seu trabalho de divulgação de livros, por favor. Para as médias, tenha em consideração os seus últimos 7 posts.

Plataforma	Nome de Utilizador	Link	Nº de Seguidores	Nº Médio de Visualizações	Nº Médio de Likes	Nº Médio de Comentários
Canal de Youtube						
Blogue						
Instagram						
TikTok						
Facebook						
Twitter						

Apêndice 2 – Exemplo de Comunicado de Imprensa, elaborado pela estagiária

LeYa / Gailivro – 14 de Setembro de 2021

Novo livro de fantasia já nas livrarias. «As Mulheres Douradas», de Namina Forma.

Somos raparigas, ou somos demónios? Vamos morrer, ou vamos sobreviver?

Numa sociedade que limita a vida diariamente para as mulheres, encontramos Dekka, de dezasseis anos. Juntamente com as restantes raparigas da sua idade, Dekka deve comparecer perante o Ritual da Pureza, que irá determinar se é, ou não, pura. Se o seu sangue correr vermelho, será reconhecida enquanto mulher, e aceite na sua comunidade. No entanto, perante todos, o seu sangue demonstra ser dourado – a cor da impureza e do demónio.

De um momento para o outro, Dekka vê-se forçada a abandonar a sua aldeia e juntar-se a um exército de raparigas quase imortais com dons raros, as únicas capazes de travar aquela que é a maior ameaça ao império. Enquanto se prepara para a derradeira batalha, Dekka irá deparar-se com segredos que se escondem por detrás das grandes muralhas da cidade, e depressa entende que nem tudo é o que parece – inclusive ela própria.

Aclamado internacionalmente, «**As Mulheres Douradas**» explora um mundo inserido numa sociedade patriarcal, assim como temas de abuso e xenofobia, numa história de fantasia *young adult* cativante e impossível de largar.

Sobre a autora

Namina Forma vive em Los Angeles, é escritora de romances YA e é autora da fantasia *bestseller* do *New York Times* «**As Mulheres Douradas**». Nasceu na Serra Leoa, África, e mudou-se para os Estados Unidos aos nove anos. Desde então, tem alternado entre viagens de regresso às origens e trabalho. Namina adora criar mundos fantásticos e contar histórias com poderosas protagonistas femininas.

Publicado pela Gailivro, «As Mulheres Douradas» chegou às livrarias a 14 de Setembro de 2021, e está também disponível em [livraria Levaonline](#).

Ficha do livro

Título: As Mulheres Douradas

Autora: Namina Forma

Editora: Gailivro

384 páginas

Preço: 18.90€

Publicação: 14 de Setembro de 2021

Apêndice 3 - Exemplos de publicações no Instagram elaboradas pela estagiária

 leya_portugal



Liked by [olado.h](#) and others

leya_portugal Numa pequena pastelaria perdida nas ruas de Tóquio, os dias sucedem-se sempre iguais. É aí que Sentarô confeciona dorayaki, um doce tradicional japonês ao qual não dedica grande atenção. Sentarô parece, aliás, ter desistido da vida. Abandonou o sonho de ser escritor, bebe demasiado e não tem amigos.

 leya_portugal



Liked by [olado.h](#) and others

leya_portugal Abigail Westcott perdeu qualquer esperança num futuro risonho quando soube que, aos olhos da lei, os pais não eram casados. Mas, decorridos seis anos, descobriu os prazeres da independência e de uma vida sem expectativas. É jovem, rica, e pode fazer o que bem lhe apetecer – inclusive dar uma valente descompostura ao criado do irmão que teve o descaramento de rachar

 leya_portugal



Liked by [olado.h](#) and others

leya_portugal Imogen é herdeira de uma fortuna, uma cozinheira talentosa e uma hábil impostora. Jule é atleta, uma lutadora e um fascinante camaleão social. Entre elas, há uma amizade intensa. Quase obsessiva. O verão que passam juntas é feito de revelações e mistérios.

 quintaessencia.leya



Liked by [inejleitaio](#) and others

quintaessencia.leya O Leão Negro – Ranulf de Warbrooke, Conde de Malvoisin – é bem conhecido pela sua ferocidade no campo de batalha. A amargura de uma rejeição passada tornou-o num homem insensível e então agora não permite que ninguém chegue perto do seu coração ...

Fonte: Instagram @leya_portugal e @quintaessencia.leya

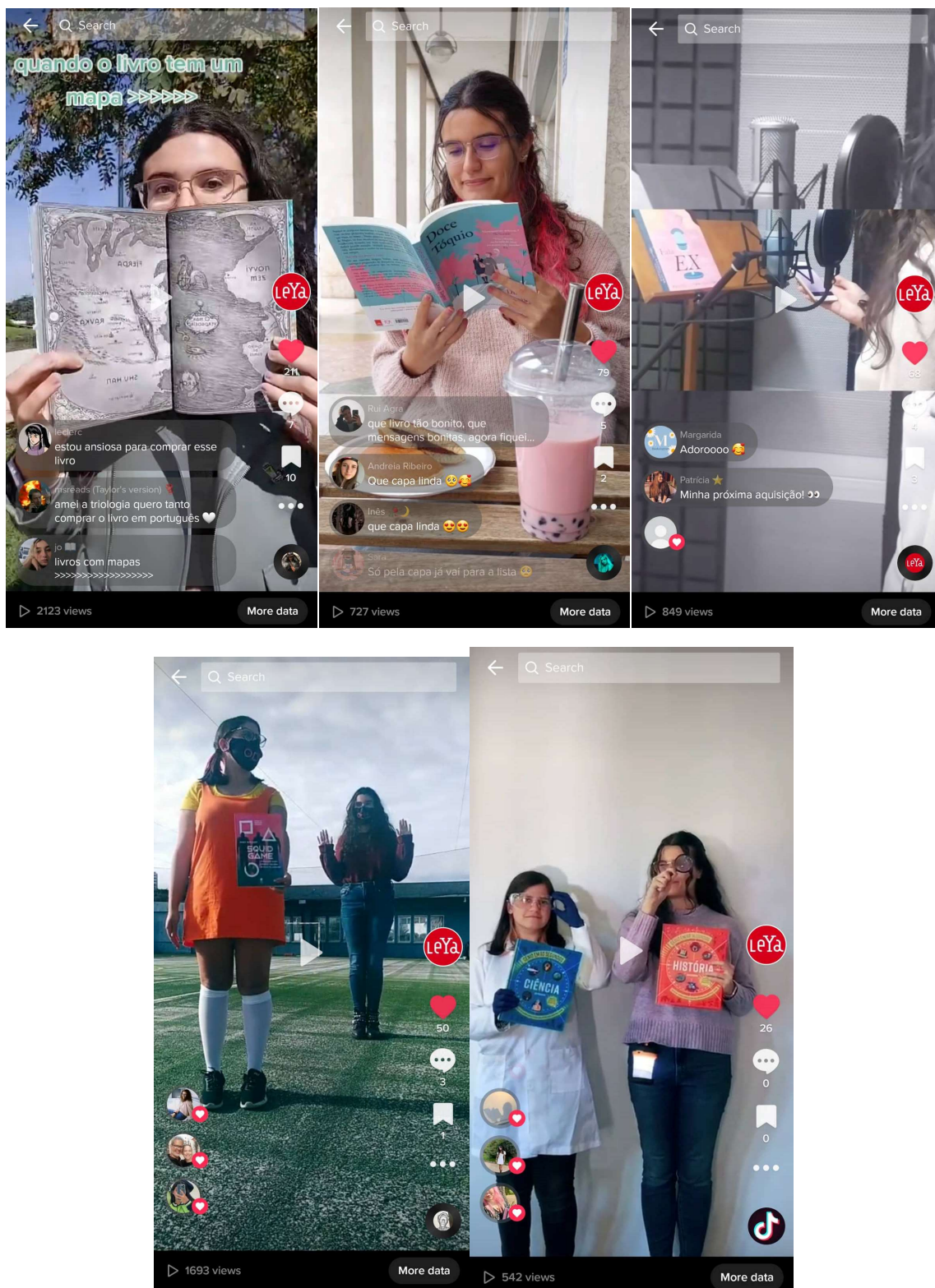
Apêndice 4 - Exemplos de publicações de cariz temático elaboradas pela estagiária



Ações de *marketing* para as campanhas de Natal e *Halloween*, respetivamente.

Fonte: Instagram @leya_portugal

Apêndice 5 - Exemplos de publicações no TikTok elaboradas pela estagiária



Fonte: Tiktok @leyapt

Apêndice 6 - Texto elaborado pela estagiária na sequência do lançamento " *Bromance - O Clube de Leitura Secreto*", publicado na *newsletter* interna da empresa



LeYa sempre 07
out
voltar

BROMANCE
O que está por detrás do fenómeno?

Pedimos à Marta Costa e à Magda Filipe, da Comunicação Digital da LeYa, que nos ajudassem a compreender o sucesso de um dos livros que mais tem dado que falar nos canais digitais dedicados à leitura. *Bromance*, de Lyssa Kay Adams, é uma comédia romântica diferente das outras e por isso mesmo está a apaixonar os leitores portugueses, sobretudo os jovens adultos.

«*Bromance – O Clube de Leitura Secreto* apresenta uma premissa bastante interessante, pois trata-se de um grupo de homens que se juntam para ler romances, e tirar lições amorosas dos mesmos. O mais recente membro do clube é o Gavin, jogador de basebol, que vê o seu casamento a desmoronar quando descobre um segredo humilhante e a sua mulher, Thea, pede o divórcio. Agora, Gavin está disposto a fazer tudo para a recuperar, incluindo ler um livro de romance histórico, tirar apontamentos e aplicá-los na vida real, pois o clube acha que é desta forma que as mulheres desejam ser tratadas. Esta é “A” comédia romântica. Retrata de forma realista o que é tentar salvar um casamento, é de chorar a rir de tão hilariante, e, além disso, este *second-chance romance* entre o Gavin e a Thea enche-nos o coração. Através deste livro, tiramos também imensos conselhos amorosos e somos relembrados do poder que a ficção tem na nossa vida. A cereja no topo do bolo é que também desafia estereótipos comumente associado a mulheres (e é por isso que adoramos os homens deste clube de leitura!).

Marta Maia Costa, LeYa, Comunicação Digital

Fonte: Newsletter interna “LeYa Sempre”, de frequência semanal

Em fevereiro de 2022, ainda ao abrigo do estágio curricular, a estagiária sugeriu a tradução e publicação pela LeYa do título “*The Bromance Book Club*” da autora Lissa Kay Adams, tal como mencionado no capítulo “Estágio”. O livro foi posteriormente lançado em outubro de 2022, com o título em português “*Bromance – O Clube de Leitura Secreto*”. Face ao *feedback* positivo dos leitores da editora em resposta a esta novidade, foi elaborado este texto por parte da mestranda, que foi depois publicado na *newsletter* semanal “LeYa Sempre”, de acesso interno a todos os colaboradores da empresa (datado a 7 de outubro de 2022).

Anexos

Anexo 1 - LeYa Sempre

LeYa sempre 28 jan

LÍDIA JORGE
O Vento Assobiando nas Gruas em livro e audiolivro, nos EUA
A editora Liverlight/Norton acaba de publicar, nos Estados Unidos, a edição norte-americana de *O Vento Assobiando nas Gruas*, de Lídia Jorge. Além da edição em papel, o mesmo romance foi também lançado naquele país em formato audiolivro, com a voz da atriz Cassandra Campbell.

RODRIGO MOITA DE DEUS
Pax English aborda a importância da ligação entre línguas e culturas
A Dom Quixote edita a 1 de Fevereiro o livro *Pax English - A Nossa Tribu*, de Rodrigo Moita de Deus. Prefaciado por Marcelo Rebelo de Sousa, o livro aborda a forma como as línguas moldaram países, regiões e conflitos. E como podem voltar a fazê-lo no futuro.

Imagem da semana

AGATHA CHRISTIE
Morte no Nilo chega à coleção juvenil da ASA
A LeYa/ASA publica, no próximo dia 1 de fevereiro, integrado na Coleção Agatha Christie Jovem, o policial *Morte no Nilo - Um mistério de Hercule Poirot*, um dos livros mais emblemáticos da "rainha do crime".

CONCURSO UMA AVENTURA... LITERÁRIA
Prazo para envio de trabalhos alargado até 20 de março
A Caminho anunciou esta semana que o prazo limite para envio de trabalhos para o Concurso Uma Aventura... Literária 2022 foi alargado até ao dia 20 de março.

Parabéns

Livros da semana

top LeYa

- El Corte Inglés Não Ficção**
3. *A Era da Inteligência Artificial*
- Almedina Non Ficção**
4. *Janos e Melbor - Uma Pequena História Inspiradora*
- Fuac Ficção**
5. *Um de Nós Mentir*
- Bertrand Não Ficção**
5. *Hábitos Atômicos*
- Fuac Kids**
1. *Encanto: Narrativa Juvenil*
- El Corte Inglés Infantil**
4. *Escreve e Apaga - O Meu Dia*
- Encanto: Livro do Filipe**
5. *Encanto: Livro do Filipe*
- Sonae Infantil**
4. *Atênie e o Grifo*
- Bertrand Infantil**
5. *Proto Alcega*
- LeYa e Parceiras**
1. *O Sombro*
- Hábitos Atômicos**
3. *Hábitos Atômicos*
- O Caçador de Elfos**
4. *O Caçador de Elfos Iniciário*

Ver os tops completos

Fonte: Comunicação do grupo LeYa

Newsletter interna “LeYa Sempre”, enviada semanalmente a todos os colaboradores da empresa (o exemplo em questão foi enviado em 28 de janeiro de 2022), onde são compiladas informações relevantes e notícias importantes relacionadas com livros ou autores do grupo editorial. A ajuda da estagiária para esta tarefa consistia na organização de informação (relativa aos livros destacados nos *TOPs* de vendas de vários pontos de retalho, livros da semana, e datas de aniversário dos colaboradores da empresa), para posterior criação da *newsletter* pela equipa de *design* gráfico.

Anexo 2 – LeYa os nossos livros

Caso não consiga visualizar esta newsletter [clique aqui](#).

LeYa os nossos livros de fevereiro

 <p>Doramar OU A ODISSEIA ITAMAR VIEIRA JUNIOR</p>	 <p>Rodrigo Guedes de Carvalho Daqui e Nada</p>	 <p>Isabel Rio Novo Madalena</p>
<p>Doramar ou a Odisseia Itamar Vieira Junior Editora: Dom Quixote Romance Autor vencedor dos prêmios LeYa, Jabuti e Oceanos Nas livrarias a 22 de fevereiro 15,90 € ISBN 9789722074162</p>	<p>Daqui e Nada Rodrigo Guedes de Carvalho Editora: Dom Quixote Romance Edição comemorativa de 30 anos de vida literária 14,90 € ISBN 9789722073974</p>	<p>Madalena Isabel Rio Novo Editora: Dom Quixote Romance Prémio João Gaspar Simões 14,90 € ISBN 9789722074148</p>
 <p>antónio carlos cortez um dia lusíada</p>	 <p>EDUARDO SÁ NADA NO AMOR É POR ACASO</p>	 <p>JOSÉ CUTILEIRO podia ter sido pior</p>
<p>Um Dia Lusíada António Carlos Cortez Editora: Caminho Romance Nas livrarias a 1 de março 21,90 € ISBN 9789722131117</p>	<p>Nada no Amor é Por Acaso Eduardo Sá Editora: Lua de Papel Romance 16,50 € ISBN 9789892353326</p>	<p>Podia Ter Sido Pior José Cutileiro Editora: Dom Quixote Crónicas Nas livrarias a 1 de março 29,90 € ISBN 9789722073202</p>
 <p>JOSHUA RUAH UM JUDEU DE LISBOA</p>	 <p>JOSÉ ROQUETTE DE CORAÇÃO NAS MÃOS</p>	 <p>A MAIS BREVE HISTÓRIA da RÚSSIA DOS ESCLAVOS A PUTIN JOSÉ MILHAZES</p>
<p>Um Judeu de Lisboa - Autobiografia Joshua Ruah Editora: Caminho Biografia 23,90 € ISBN 9789722131292</p>	<p>De Coração nas Mãos José Roquette Oficina do Livro Biografia Nas livrarias a 22 de fevereiro 16,50 € ISBN 9789896512344</p>	<p>A Mais Breve História da Rússia José Milhazes Dom Quixote História Mundial 18,90 € ISBN 9789722074346</p>

Fonte: Comunicação do grupo LeYa

Excerto da *newsletter* enviada a contactos relevantes (jornalistas, criadores de conteúdo nas redes sociais, ...), com uma compilação de todas as novidades do mês em questão (neste exemplo, fevereiro de 2022). A ajuda da estagiária para esta tarefa consistia na organização da informação (título, chancela, género literário, preço e ISBN) para posterior criação da *newsletter* pela equipa de *design* da empresa.