

– INTRODUÇÃO –

Por um momento, imagine-se no escritório de uma “olheira” em Nova York, em uma tarde ensolarada de novembro de 2007; o céu é de um azul brilhante e faz aquele friozinho de final de outono. O escritório fica num prédio construído no final do século XIX, que foi reformado com bom gosto: as paredes são claras e o assoalho é de madeira polida. Lá fora, veem-se vários tanques de água nos telhados dos edifícios, uma vista bastante comum que se tem de escritórios localizados em andares mais altos na parte central de Manhattan. Uma “olheira” é uma caçadora de talentos. Em geral, ela (normalmente são mulheres) trabalha sob um contrato de prestação de serviços para editoras na Itália, Espanha, Alemanha, França, Escandinávia e outros países, à procura de livros adequados para seus clientes, que possam ser traduzidos para as respectivas línguas e publicados. As “olheiras” são os olhos e os ouvidos de editoras estrangeiras nas áreas de maior potencial econômico e estratégico do mercado editorial de língua inglesa. Elas se estabelecem principalmente em Nova York ou Londres e trabalham para editoras de Roma, Frankfurt, Berlim, Paris, Madri, Lisboa, Copenhague, Estocolmo, Rio de Janeiro, São Paulo, Tóquio, entre outras capitais, raramente na direção contrária. A “olheira” com a qual estamos conversando hoje – vamos chamá-la de Hanne – conta-nos como descobre os novos projetos de livros que são submetidos às editoras de Nova York e que provavelmente serão lançados no próximo ano, ou um pouco mais tarde, e, no decorrer de seu relato, menciona uma proposta para um livro chamado *A lição final*, de Randy Pausch. “Quem é Randy Pausch?”, você pergunta. “Você não sabe quem é Randy Pausch?”, responde ela, demonstrando certa surpresa no tom de voz. “Não, nunca ouvi falar. Quem é ele e qual é o tema do livro?” E, então, ela começa a contar a história de Randy Pausch e *A lição final*.

Randy Pausch foi professor de Ciências da Computação na Carnegie Mellon University, em Pittsburgh (agora, a história precisa ser contada no passado, embora em 2007 Hanne tenha usado o presente). Ele era

especialista na interface entre ser humano e computador e havia publicado vários artigos técnicos sobre aspectos de programação, realidade virtual e design de software. Entretanto, em setembro de 2007, a carreira de Pausch sofreu uma súbita reviravolta. Ele havia sido convidado para dar uma palestra na Carnegie Mellon, como parte de uma série intitulada "A Última Palestra" – uma série de palestras em que professores eram convidados a pensar sobre o que lhes parecia mais importante e resumir o conselho sábio que gostariam de passar aos alunos em uma única palestra, como se fosse a última. Por um trágico capricho do destino, essa foi, muito provavelmente, uma das últimas palestras que Randy Pausch daria: esse homem de 46 anos, pai de três filhos, estava em estágio terminal de um câncer no pâncreas. A palestra, sobre o tema "realizar de fato os sonhos da infância", para uma plateia de quatrocentos estudantes e para o corpo docente, aconteceu em 18 de setembro de 2007; durou uma hora e foi gravada em vídeo, para que seus filhos pudessem assisti-la quando fossem mais velhos. Na plateia, encontrava-se Jeff Zaslow, colunista do *Wall Street Journal*, que ouvira falar da palestra e viera de carro, de Detroit, para assisti-la. Como muitos outros que lá estavam, Zaslow ficou profundamente emocionado e escreveu um pequeno artigo sobre o evento para sua coluna. O artigo foi publicado em 20 de setembro, com um *link* para um pequeno clipe de cinco minutos, mostrando pontos altos da fala de Pausch. A produção do show *Good Morning America*, do canal de televisão ABC, viu o artigo no *Journal* e convidou Pausch para uma entrevista na manhã seguinte. O interesse da mídia aumentou, e, em outubro, Pausch foi convidado a participar do *Oprah Winfrey Show*. Nesse ínterim, o vídeo foi postado no YouTube e milhões de pessoas assistiram a um pequeno clipe ou à versão completa.

Logo depois que o artigo foi publicado no *Wall Street Journal*, as editoras de Nova York começaram a enviar e-mails a Pausch sondando-o sobre seu interesse em escrever um livro baseado em sua história. "Achei isso hilário", disse Pausch, "já que nessa época a quimioterapia paliativa ainda não estava fazendo efeito, e achei que me restavam talvez seis semanas de boa saúde". Porém, após refletir melhor, ele concordou em fazê-lo, entendendo que escreveria o livro em coautoria com Jeff Zaslow, mas que, na verdade, seria Jeff quem iria escrevê-lo. Jeff entrou em contato com seu agente em Nova York, e a agência cuidou da preparação de uma proposta e submeteu-a à apreciação das editoras; a agência rejeitou uma oferta preferencial e, em outubro, enviou uma pequena proposta de quinze páginas a várias editoras de Nova York. Em duas semanas houve um acordo. "Então de quanto foi a proposta?", você pergunta a Hanne. "6,75 milhões de dólares", responde

Os direitos do livro de Randy Pausch foram vendidos por 6,75 milhões!
MERCADORES DE CULTURA 9

ela. "6,75 milhões?! Você só pode estar brincando!" "Não, é sério; o livro foi comprado pela Hysperion por 6,75 milhões", diz ela. "Eles fecharam o contrato algumas semanas atrás. Será um livro pequeno, com aproximadamente 180 páginas, e eles estão planejando lançá-lo em abril." Você não consegue acreditar no que acaba de ouvir. Por que alguém pagaria 6,75 milhões de dólares por um livro chamado *A lição final*, escrito por um professor de Ciências da Computação sem qualquer histórico prévio como autor de sucesso? Talvez 40 ou 50 mil dólares, imagina você, ou talvez até mesmo uma modesta cifra de seis dígitos, sendo especialmente otimista, mas 6,75 milhões de dólares? Como podia uma editora convencer-se a investir essa quantia no que parecia uma aposta maluca? Para quem observa de fora, isso parece surpreendente, absolutamente bizarro. O próprio Pausch confessou ter-se assustado com o valor do adiantamento: "Esse enorme adiantamento de royalties para o livro nos pegou de surpresa". Como entender esse comportamento aparentemente extravagante? Para muitos, parecerá outro exemplo da "exuberância irracional" do mercado, mas será que é mesmo tão irracional quanto parece?

Para responder a essas questões mais adequadamente, precisaremos dar um passo atrás em relação aos detalhes de nossa história e mudar de direção. Precisaremos compreender um pouco como o mundo das publicações comerciais mudou nos últimos quarenta, cinquenta anos e como ele se organiza atualmente – quem são seus protagonistas, que pressão eles sofrem e que recursos têm à sua disposição. Precisaremos também introduzir alguns conceitos que nos ajudarão a entender o sentido desse mundo e a ver como as ações de cada protagonista são condicionadas pelas ações de outros, pois eles não agem sozinhos: sempre agem dentro de um contexto particular ou dentro do que chamo de "campo", em que as ações de qualquer agente são condicionadas pelas ações de outros – e, por sua vez, as condicionam.

CAMPOS EDITORIAIS

O que é um campo? Tomo esse termo emprestado do sociólogo francês Pierre Bourdieu e o adapto livremente aos meus propósitos.¹ Um campo é um espaço estruturado de posições sociais, que pode ser ocupado por agentes e organizações e no qual a posição de qualquer agente ou

¹ Ver Bourdieu, *The Field of Cultural Production*; id., *Some Properties of Fields, Sociology in Question*, p.72-7; id., *The Rules of Art*.

organização depende do tipo e da quantidade de recursos ou "capital" que eles têm à sua disposição. Qualquer área social – um setor de negócios, uma esfera da educação, um departamento esportivo – pode ser tratada como um campo, no qual agentes e organizações estão interligados em relações de cooperação, competição e interdependência. Os mercados são uma parte importante de alguns campos; porém, os campos são sempre mais do que mercados. Eles se constituem de agentes e organizações de diferentes tipos e diferentes níveis de poder e recursos, de uma variedade de práticas e de formas específicas de concorrência, colaboração e recompensa.

Há quatro razões pelas quais o conceito de campo nos ajuda a compreender o mundo editorial. Primeiro, ele nos permite entender imediatamente que o mundo editorial não é único, mas uma pluralidade de mundos – ou, como direi, uma pluralidade de campos, cada qual com suas características distintas. Assim, há o campo de publicações comerciais, o campo de monografias acadêmicas, o campo de publicações para o ensino superior, o campo de publicações profissionais, o campo de livros ilustrados de arte, e assim por diante. Cada um desses campos tem suas peculiaridades – não se pode generalizá-los. É como os diferentes tipos de jogos: há xadrez, damas, banco imobiliário, War, detetive etc. Para quem observa de fora, eles podem parecer semelhantes – são todos jogos de tabuleiro, onde pequenas peças são movimentadas, mas cada um deles tem suas próprias regras, e pode-se saber como jogar um e não saber como jogar o outro. De maneira geral, a editoração funciona dessa maneira: as pessoas que trabalham na área tendem a atuar em um campo específico. Elas se tornam especialistas nesse campo e podem ser promovidas a posições mais altas e de mais autoridade dentro dele, mas podem não saber absolutamente nada do que se passa em outros campos.

A segunda razão pela qual a noção de campo é útil é que nos obriga a olhar além de firmas e organizações específicas e, em vez disso, nos faz pensar em termos relacionais. A noção de campo é parte de uma teoria de caráter fundamentalmente relacional, no sentido de que presume que as ações de agentes, firmas e outras organizações estão orientadas para outros agentes e organizações e baseiam-se em cálculos sobre como eles podem ou não atuar no campo. Agentes, firmas e outras organizações nunca existem isoladamente: encontram-se sempre em complexas relações de poder, competição e cooperação com outras firmas e organizações, e a teoria dos campos nos obriga a focalizar a atenção nesse espaço complexo de poder e interdependência. A teoria nos lembra constantemente que as ações de qualquer agente ou organização em particular são sempre partes de um todo maior, um sistema, por assim dizer, do qual fazem parte mas sobre o qual não têm nenhum controle.

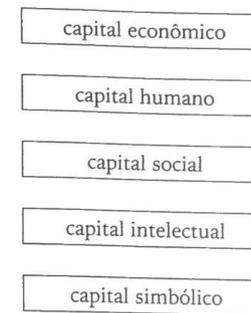


Figura 1. Principais recursos das editoras.

A terceira razão pela qual a noção de campo ajuda é que ela chama nossa atenção para o fato de que o poder de qualquer agente ou organização dentro do campo depende dos tipos e da quantidade de recursos ou *capital* que possui. O poder não é uma propriedade mágica que algum indivíduo ou organização possui: é a capacidade de agir e de garantir que as coisas sejam feitas que está sempre arraigada e dependente dos tipos e quantidades de recursos que o agente ou organização tem à sua disposição – e também é dependente deles.

Então, que tipos de recursos ou *capital* são importantes nos campos editoriais? A meu ver, podemos considerar que cinco tipos de recursos são especialmente importantes nesses campos: trata-se do que chamo de "capital econômico", "capital humano", "capital social", "capital intelectual" e "capital simbólico" (Figura 1).² O capital econômico corresponde aos recursos financeiros acumulados, incluindo estoque e instalações, bem como à reserva de capital à qual as editoras têm acesso, seja diretamente (em suas próprias contas), seja indiretamente (por sua capacidade de recorrer aos recursos da matriz ou de levantar fundos em bancos ou outras instituições). O capital humano consiste do pessoal empregado pela firma e seu conhecimento, habilidades e *know-how* acumulados. O capital social refere-se às redes de contatos e relações que um profissional ou uma organização construiu ao longo do tempo. O capital intelectual (ou propriedade intelectual) consiste dos direitos de conteúdo intelectual que uma editora possui ou controla, que são certificados pela quantidade de contratos que ela tem com autores

² Esse relato baseia-se em Thompson, *Books in the Digital Age*, p.30-6. Entretanto, acrescentei capital social ao esquema original, pois ficou claro que essa forma de capital, importante em todos os campos editoriais, é especialmente importante no mercado editorial, onde o *networking* é vital.

↳ Descrições dos capitais das editoras!

e outros agentes e que pode explorar por meio de publicações e da venda de direitos subsidiários. O capital simbólico significa o prestígio acumulado e o status associado à editora. A posição de qualquer editora no espaço social irá variar, dependendo das quantidades relativas dessas cinco formas de capital que possui.

É fácil perceber por que as editoras precisam de capital econômico: sendo as que mais correm riscos na cadeia editorial, elas precisam ter condições de utilizar seus recursos financeiros (ou os recursos dos agentes e instituições financeiros aos quais estão ligadas, tais como bancos ou matrizes) em várias fases, a fim de financiar a produção e a publicação de livros, além de estabelecer e expandir os negócios. No início do processo que leva à publicação, elas precisam estar preparadas para pagar um adiantamento em royalties a um autor ou ao agente de um autor. Nas fases posteriores, precisam investir na produção do livro, pagar copidesque, diagramadores, designers, gráfica etc. e empatar recursos no estoque, que poderá ou não ser vendido; precisam também investir em marketing e na divulgação do livro. Quanto maiores forem as suas reservas de capital, maiores serão os adiantamentos que elas poderão oferecer no jogo altamente competitivo de aquisição de conteúdo, e mais capacidade elas terão de investir em marketing e divulgação e de diluir os riscos de lançamento, investindo em um número maior de projetos, na esperança de que alguns deles deem frutos.

Fica também fácil de entender por que as editoras precisam de capital humano: como outras organizações, as empresas editoriais valem pelo pessoal que têm. Uma força de trabalho bem qualificada e motivada é um recurso vital para uma editora e, de muitas maneiras, é a chave de seu sucesso. Isso é verdadeiro para todos os níveis, mas sobretudo em relação ao corpo editorial, já que este é o núcleo criativo da editora. O sucesso da empresa depende de forma crucial da capacidade de atrair e manter os editores altamente motivados; editores que sejam capazes de identificar e adquirir novos projetos com chance de sucesso e que sejam capazes de trabalhar efetivamente com os autores para maximizar o potencial desses projetos. No campo extremamente competitivo do mercado editorial, um editor vale tanto quanto – e apenas isso – o histórico dos livros que adquiriu e lançou ao longo do tempo: esse registro é o seu currículo. Editores que possuem a combinação certa de capacidade crítica, gosto, instinto social e bom senso para lidar com finanças representam um valioso ativo, e sua capacidade de identificar livros de sucesso torna-se vital para o sucesso geral da firma. Porém, existe o outro lado dessa equação: um editor que paga caro por um livro que fracassa, ou que compra uma série de livros cujas vendas ficam

abaixo das expectativas, pode vir a ser considerado mais como um passivo do que um ativo, e pode descobrir que sua capacidade crítica é questionada, seu emprego corre perigo e sua carreira está em risco.

Contudo, nem mesmo os melhores editores trabalham sozinhos: eles precisam de bons contatos. Grande parte do seu tempo é dedicada ao cultivo de relações com agentes, dos quais eles são muito – e cada vez mais – dependentes para garantir o suprimento de novos projetos de livros: o famoso almoço das editoras não é apenas uma mordomia do cargo, mas uma condição necessária para que o serviço seja feito com competência, justamente porque se trata de um campo em que networking e relações – isto é, capital social – são cruciais. A importância das relações se aplica também a outros aspectos do negócio. As editoras investem boa parte do seu tempo e esforço no desenvolvimento de estreitas relações com fornecedores e varejistas, e trabalham arduamente para administrar e proteger essas relações, porque elas são vitais para o seu sucesso. E quanto maior for a editora, mais condições ela terá de visitar seus parceiros comerciais para que lhes prestem favores – por exemplo, pedir a uma gráfica que priorize uma reimpressão importante e a entregue dentro de três ou quatro dias, ou telefonar para um gerente de produto de uma prestigiada rede de livrarias e lhe pedir que preste atenção especial em um livro que a editora considera muito importante.

As editoras possuem outro tipo de recurso vital para obter sucesso: capital intelectual (ou o que é, com frequência, chamado de propriedade intelectual). O traço distintivo da editora é que ela possui o direito de usar e explorar o conteúdo intelectual, de publicar ou tornar disponível esse conteúdo para que ele gere retorno financeiro. Esse direito é regulado pelos contratos que a empresa assina com autores ou agentes e outras fontes de controle de conteúdo, tais como editoras estrangeiras. Portanto, o estoque de contratos de uma editora é, potencialmente, um recurso muitíssimo valioso, já que estabelece direitos legais sobre o conteúdo (ou conteúdo potencial) que a editora pode explorar; no entanto, o valor exato desse recurso depende de muitos fatores. O valor de um contrato para um livro em particular depende, por exemplo, se ele será realmente escrito e entregue dentro de um prazo adequado, de quão rentável ele será (isto é, que tipo de fluxo de receita menos os custos, incluindo adiantamentos, ele tem probabilidade de gerar) e de que direitos territoriais e subsidiários ele inclui (se inclui direitos globais em todas as línguas ou apenas os direitos norte-americanos, por exemplo). O número de contratos de uma editora representa a soma total de direitos que ela possui sobre o conteúdo intelectual que busca desenvolver e explorar. Um contrato pode ser um recurso valioso, mas também pode ser um passivo, no sentido

O editor rentável x o editor que dá prejuízo.

Capital econômico

Capital humano

Capital social

Capital intelectual

de obrigar a editora a produzir um livro que, considerando o nível do adiantamento feito e outros custos incorridos na produção e no marketing do livro, pode acabar se tornando um fator de prejuízo em vez de um negócio rentável.

É fácil perceber por que as editoras precisam de capital econômico, humano, social e intelectual – mas por que elas precisam de capital simbólico? Entende-se capital simbólico como o prestígio acumulado, o reconhecimento e o respeito conferidos a certos profissionais ou instituições.³ Trata-se de um daqueles bens intangíveis extremamente importantes para editoras, pois elas não são apenas empregadoras e passíveis de riscos financeiros; elas são também mediadoras culturais e parâmetros da qualidade e do gosto. Seu selo é uma “marca”, um sinal de distinção em um campo altamente competitivo. As editoras procuram acumular capital simbólico da mesma forma que procuram acumular capital econômico. Isso significa muito para elas, em parte porque é importante para a sua imagem, para a maneira como elas se veem e querem ser vistas pelos outros: em sua maioria, as editoras se veem e querem ser vistas como organizações que publicam trabalhos de alta qualidade, não importa como isso possa ser definido (e há muitas maneiras de fazê-lo). Nenhuma grande editora iria abraçar de boa vontade a ideia de que seu único propósito na vida é publicar livros de segunda categoria (mesmo que admitam, como fazem algumas, que precisam publicar um pouco de porcaria para poderem fazer outras coisas). No entanto, isso também é importante para elas por boas razões organizacionais e financeiras; fortalece-as na batalha pela aquisição de novos conteúdos, porque torna a sua organização mais atrativa aos olhos dos autores e agentes: muitos autores querem suas obras lançadas por editoras que estabeleceram uma alta reputação em seu gênero específico, seja ficção literária, romances policiais, biografia ou história; fortalece também sua posição nas redes de intermediários culturais – inclusive livreiros, resenhistas e “fiscais” da mídia – cujas decisões e ações podem ter um grande impacto no sucesso ou fracasso de livros específicos. Uma editora que tem uma reputação estabelecida pela qualidade e confiabilidade de seus lançamentos é uma editora na qual agentes, livreiros e até mesmo leitores tendem a confiar mais. E isso também pode ser diretamente traduzido em sucesso financeiro: em geral, um livro que recebe um importante prêmio literário significa vendas ascendentes e pode até mesmo aumentar as vendas de outros títulos do mesmo autor. Embora o capital simbólico seja de grande relevância para editoras, também importante ver que outros protagonistas do campo, incluindo

agentes e escritores, podem acumular – e, de fato, acumulam – capital simbólico próprio. Nesse sentido, autores podem se tornar marcas comerciais por seu próprio mérito – como Stephen King, John Grisham, James Patterson, Patricia Cornwell e grande parte dos escritores conhecidos. Eles adquiriram grandes estoques de capital simbólico e conseguem usá-los a seu favor. Quando iniciam uma carreira literária, uma editora pode investir na construção de um nome ou uma marca comercial para eles; porém, à medida que se tornam mais conhecidos e sedimentam uma base de leitores aficionados, seu nome comercial se desvincula do nome da editora e se torna cada vez menos dependente dela. Isso os coloca, ou seus agentes, em uma posição cada vez mais forte quando se trata de negociar condições contratuais com as editoras e tende a assegurar que seus novos livros, independentemente de quem os lança no mercado, estejam bem posicionados com distribuidoras e nos pontos de venda.

Todas as cinco formas de capital são vitais para o sucesso de uma editora, mas a estrutura do campo editorial é moldada, acima de tudo, pela distribuição diferencial de capital econômico e simbólico, pois essas são as formas de capital especialmente relevantes na determinação da posição competitiva da empresa. Editoras com estoques substanciais de capital econômico e simbólico tendem a ocupar uma posição marcante no campo, capazes de concorrer efetivamente com outras e vencer desafios das rivais, ao passo que editoras com estoques e capital simbólico muito pequenos ficam em posição mais vulnerável. Isso não significa que editoras menos favorecidas terão necessariamente mais dificuldade para sobreviver – pelo contrário, o campo editorial é um território muito complexo e há muitas maneiras de pequenas empresas conseguirem concorrer de forma competente, superando outras maiores ou encontrando nichos especializados nos quais podem prosperar. Além disso, é importante perceber que o capital econômico e o capital simbólico não andam necessariamente lado a lado: uma empresa com pequeno estoque de capital econômico pode ser bem-sucedida na construção de um significativo estoque de capital simbólico nos domínios onde atua, ganhando uma reputação que excede em muito sua força em termos puramente econômicos; em outras palavras, ela consegue enfrentar um páreo difícil. A acumulação de capital simbólico depende de processos cuja natureza é muito diferente da daqueles que levam à acumulação de capital econômico, e a posse de grande quantidade de um não implica necessariamente a posse de grande quantidade do outro.

A importância do capital econômico e do capital simbólico no campo de publicações comerciais pode ser vista sob outra perspectiva. Para a maioria

³ Ver Bourdieu, *Language and Symbolic Power*; Thompson, *The Media and Modernity*, p.16.

O campo editorial é organizado mais em termos de capital econômico e de capital simbólico.

potencial de reconhecimento específicos

das editoras comerciais, o "valor" de um livro específico, ou o projeto de um livro, pode ser entendido de duas maneiras: suas vendas ou potencial de vendas, isto é, sua capacidade de gerar capital econômico; e sua qualidade, que pode ser entendida de várias formas, mas inclui seu potencial para ganhar vários tipos de reconhecimento, tais como premiações e críticas elogiosas - em outras palavras, sua capacidade de gerar capital simbólico. Esses são os dois únicos critérios - simplesmente não há outros. Algumas vezes, os critérios andam juntos, como nos casos em que uma obra valorizada por sua qualidade também acaba vendendo bem, mas, com muita frequência, eles são divergentes. Mesmo assim, um editor ou um publisher⁴ pode ainda valorizar uma obra porque a considera boa, mesmo que saiba ou suspeite fortemente que as vendas serão, na melhor das hipóteses, modestas. Ambos os critérios são importantes para todos os publishers do campo, mas a importância relativa atribuída a um critério ou outro varia de um editor para outro, de um selo ou editora para outra e de um setor do campo para outro. Em grandes corporações editoriais, não é incomum que certos selos sejam apropriadamente considerados "comerciais", isto é, orientados sobretudo para vendas e acumulação de capital econômico, enquanto outros selos são apropriadamente considerados "literários" - cujas vendas também são importantes, mas ganhar prêmios literários e acumular valor simbólico são, por si só, metas legítimas.

Como ocorre em outros campos de atividade, o campo editorial é um território de forte concorrência, caracterizado por um alto grau de competição interorganizacional. As empresas lançam mão de seus recursos acumulados numa tentativa de conceder uma vantagem competitiva sobre as concorrentes - contratar autores de best-sellers, garantir o máximo de atenção da mídia etc. A equipe de qualquer editora está sempre de olho no que as concorrentes estão fazendo; esquadrinha as listas de best-sellers e analisa os livros mais bem-sucedidos dessas concorrentes para ver se consegue pistas de como desenvolver seus próprios programas de lançamentos. Esse tipo de concorrência interorganizacional tende a produzir certo grau de homogeneidade de lançamento - ou "eu-também" - entre as empresas que publicam nas mesmas áreas - um chick-lit (literatura "para mulheres")

⁴ No Brasil, em geral, é designado como publisher o profissional que faz a prospecção de novos títulos e define a linha editorial de uma editora ou a pauta de um veículo de imprensa. Os termos "editor", "diretor editorial" e "editor executivo" também são comumente utilizados para designar o profissional com tais incumbências. É possível, no entanto, a dicotomia publisher - editor, em que o segundo termo se aplicaria especificamente ao profissional que coordena o processo de edição. [N.E.]

bem-sucedido irá gerar uma série de livros parecidos; entretanto, isso também produz um intenso desejo de encontrar a próxima grande aposta, pois as empresas estão sempre tentando prevalecer sobre suas concorrentes, buscando detectar uma nova tendência antes que outras o façam.

Embora muitos campos de atividade envolvam intensa concorrência, o campo editorial possui uma estrutura competitiva diferente em certos aspectos. A maioria das editoras adota uma postura de dupla face: elas precisam competir tanto no mercado de conteúdo quanto no mercado de clientes; precisam competir no mercado de conteúdo, porque a maioria das organizações editoriais não cria ou detém seu próprio conteúdo. Elas precisam adquirir conteúdo, entrando em relações contratuais com os autores ou seus agentes, e isso as coloca em posição competitiva frente a outras editoras, que podem querer adquirir o mesmo conteúdo ou conteúdo semelhante. Editores e publishers investem um esforço enorme no cultivo de relações com os agentes e outras pessoas que controlam o acesso a conteúdo. Porém, da mesma forma que os publishers têm de disputar conteúdo, eles também têm de disputar o tempo, a atenção e o investimento de redes de livrarias e clientes depois que o livro foi produzido. O mercado de livros é saturado - e fica cada vez mais saturado à medida que, a cada ano, aumenta o número de títulos lançados. O pessoal de vendas e de marketing dedica tempo e esforço enormes, tentando garantir que seus títulos sobressaíam e não fiquem simplesmente perdidos no dilúvio de livros novos que aparecem a cada temporada. Os recursos financeiros da empresa, as habilidades sociais e os networkings da equipe, o capital simbólico acumulado do selo e do autor - todos esses fatores são importantes na configuração do nível de visibilidade que as editoras podem alcançar para seus títulos em um mercado extremamente competitivo e cada vez mais saturado.

Mencionei três razões pelas quais a noção de campo é útil para compreendermos o mundo editorial, mas há uma quarta razão - no meu entender, a mais importante. Defendo a ideia de que cada campo editorial tem uma dinâmica distinta - o que chamo de "lógica do campo". A lógica de um campo editorial é um conjunto de fatores que determinam as condições sob as quais agentes individuais e organizações podem participar do campo - ou seja, as condições sob as quais eles podem participar do jogo (e obter sucesso). Os indivíduos que operam no campo possuem algum grau de conhecimento prático dessa lógica: eles sabem como participar do jogo e podem ter alguma noção de como as regras estão mudando. Eles podem não ser capazes de explicar a lógica do campo de forma clara e concisa, podem não fornecer uma fórmula simples que resuma tudo isso, mas podem

Fica difícil ter visibilidade!

Campo editorial tem sua própria lógica

mercado de clientes saturado

descrever em detalhes como foi a primeira vez que entraram em campo, como funciona agora e o que mudou com o passar do tempo. Usando uma metáfora diferente, a lógica do campo é como a gramática de uma língua: os indivíduos falam corretamente e, nesse sentido, têm um conhecimento prático das regras de gramática, mas podem não conseguir formular essas regras de maneira explícita – não conseguem dizer, por exemplo, quais são as regras para o uso do subjuntivo. Como diria Wittgenstein, o conhecimento que eles têm da língua é o de saber como usá-la, saber como prosseguir. E parte de minha função como analista do mundo editorial é ouvir e refletir sobre os relatos práticos dos agentes que estão ativos no campo, para situar esses relatos em relação às posições desses profissionais no campo e, assim, tentar elaborar a sua lógica – isto é, formulá-la de maneira que seja mais explícita e sistemática do que provavelmente encontraremos nos relatos práticos dos próprios agentes.

Meu foco aqui está no campo de publicações comerciais anglo-saxão – isto é, o setor da indústria editorial ligado à publicação de livros, tanto de ficção como de não ficção, tendo como alvo leitores em geral e produtos vendidos principalmente através de livrarias e outros pontos de vendas a varejo. Não irei abordar outros campos editoriais – publicações acadêmicas ou profissionais, por exemplo; esses campos são organizados de modo muito diferente, e não podemos presumir que os fatores que moldam as atividades das editoras comerciais serão os mesmos que moldam as atividades de publishers de outros campos.⁵ Meu foco também se restringe à língua inglesa; na prática, isso significa Estados Unidos e Reino Unido,⁶ simplesmente porque os campos editoriais, como todos os campos culturais, têm fronteiras linguísticas e espaciais, e não podemos supor que a dinâmica do campo de publicações comerciais em língua inglesa seja a mesma do campo de publicações comerciais em espanhol, francês, alemão, chinês, coreano ou qualquer outra língua – na verdade, a dinâmica do campo de publicações comerciais em outras línguas é bem diferente sob certos aspectos. Há até mesmo diferenças significativas entre os Estados Unidos e o Reino Unido,

ao mesmo tempo que há também grande similaridade estrutural na forma como esse mercado opera no Reino Unido e nos Estados Unidos, tanto que faz total sentido considerar editoras comerciais britânicas e americanas como pertencentes ao mesmo campo anglo-americano.

O fato de que a indústria editorial anglo-americana é, atualmente, a indústria dominante no meio editorial internacional não é mero acaso: ele está profundamente enraizado em um longo processo histórico, remontando ao século XIX – e até antes –, que estabeleceu a língua inglesa como a língua global de fato e deu às editoras anglo-americanas enorme vantagem competitiva frente às suas contrapartidas em outras línguas, as quais se viram operando em campos mais restritos e muito menores.⁷ Hoje, os Estados Unidos e o Reino Unido lançam muito mais títulos do que outros países, e suas exportações de livros, medidas em termos de volume de vendas, são muito maiores.⁸ Além disso, livros e autores originalmente publicados em inglês tendem a dominar o mercado de tradução. Traduções do inglês destacam-se visivelmente nas listas de best-sellers da Europa, América Latina e em outras partes do mundo, enquanto as de outras línguas raramente aparecem nas listas de best-sellers do Reino Unido e dos Estados Unidos. No mercado internacional de livros, o fluxo de traduções e de best-sellers inclina-se fortemente a favor de livros e autores originários de países de língua inglesa.⁹

Então se o campo de publicações comerciais anglo-americano tem uma lógica, qual é? Essa é a questão que este livro busca responder. Alguns

7 Com relação ao crescimento da língua inglesa como língua global, ver Crystal, *English as a Global Language*. Para discussões mais detalhadas sobre o domínio global da língua inglesa e suas implicações na construção dos campos editoriais, ver Thompson, *Books in the Digital Age*, p.41-3.

8 Em 2002, aproximadamente 215 mil novos títulos foram publicados nos Estados Unidos e por volta de 125 mil no Reino Unido, em comparação a cerca de 79 mil na Alemanha, cerca de 70 mil na Espanha e cerca de 59 mil na França. (Para detalhes sobre produção de títulos nos Estados Unidos e no Reino Unido, ver tabelas 9 e 10 adiante.) Para detalhes sobre produção de títulos em países europeus, ver *Publishing Market Watch*, 2006. De acordo com dados das Nações Unidas, as exportações de livros impressos (excluindo dicionários e enciclopédias) dos Estados Unidos em 2008 totalizaram 2,36 bilhões de dólares, e as exportações de livros (excluindo dicionários e enciclopédias) do Reino Unido totalizaram 2,15 bilhões de dólares; esses números ficaram bem à frente da Alemanha (total de 1,5 bilhão de dólares), França (791 milhões de dólares) e Espanha (755 milhões de dólares). Dados disponíveis em: <<http://data.un.org>>.

9 Analisando dados da Unesco, Wischenbart descobriu que mais da metade de todos os livros traduzidos globalmente são originais de língua inglesa, enquanto apenas 6% das traduções vêm de outras línguas para o inglês; ver Wischenbart, *The Many, Many Books – For Whom?* Para análise mais detalhada de traduções na Europa, ver Wischenbart, *Diversity Report 2008*. Mais discussões sobre tradução e listas de best-sellers na Europa e no mercado anglo-americano podem ser encontradas em Kovač, *Never Mind the Web*, p.121-7.

5 As lógicas muito diferentes dos campos editoriais de livros acadêmicos e de educação superior são analisadas por Thompson, *Books in the Digital Age*.

6 Há, evidentemente, outros países além dos Estados Unidos e do Reino Unido dentro do campo editorial internacional em língua inglesa, incluindo Austrália, Nova Zelândia, Canadá e África do Sul, e a dinâmica de publicações comerciais em cada um desses países tem características próprias. Entretanto, o volume de produção nos Estados Unidos e no Reino Unido e a escala e o alcance geográfico de suas indústrias editoriais significam que esses dois países têm, há muito tempo, papel dominante no campo editorial internacional em língua inglesa.

podem duvidar que o mundo de publicações comerciais tenha, afinal, uma lógica – o que temos, dizem, é uma complexa esfera de atividades na qual muitos agentes e organizações diferentes estão fazendo produtos diversos, e qualquer tentativa de reduzir essa complexidade a uma lógica subjacente ao campo será enganosa. Pois bem, vejamos; talvez eles estejam certos, talvez estejam errados. O mundo social é um lugar desordenado, mas não é totalmente desprovido de ordem, e a tarefa que estabeleci para mim mesmo é ver se conseguimos discernir alguma ordem na infinidade de detalhes que formam as diversas práticas da vida diária. Certamente, não tentarei recontar todos os detalhes – nada seria mais entediante para o leitor – nem afirmarei ser capaz de explicar tudo o que acontece no campo. Sempre haverá eventos excepcionais, atores excepcionais e circunstâncias excepcionais, mas as exceções não devem nos tornar cegos às regras. Alguns autores e detalhes aparecerão com maior destaque em nossa história do que outros, e quanto a isso não me desculpo. Encontrar ordem tem a ver com priorizar detalhes, atribuir mais significado a alguns atores e eventos do que a outros, precisamente porque eles nos falam mais do que outros sobre a estrutura subjacente e a dinâmica do campo.¹⁰

A CADEIA EDITORIAL

Além do conceito de campo, há outro conceito, ou conjunto de conceitos, do qual precisamos para compreender o mundo de publicações comerciais – a cadeia editorial. A editora é um participante do campo, e a maneira como as editoras se relacionam com outros participantes é moldada por uma cadeia de atividades em que diferentes agentes ou organizações desempenham diferentes papéis, voltados para um objetivo comum – ou seja, produção, venda e distribuição dessa mercadoria especial, o livro.

A cadeia editorial é tanto uma cadeia de suprimento quanto uma cadeia de valor. É uma cadeia de suprimento, pois fornece uma série de elos organizacionais por meio dos quais um produto específico – o livro – é gradativamente produzido e transferido via distribuidoras e livrarias para um usuário final que o adquire. A Figura 2 oferece uma representação visual simples da cadeia de suprimento do livro. Os passos básicos da cadeia de suprimento do livro são os seguintes:

¹⁰ A noção de lógica do campo será discutida com mais detalhes no capítulo 8.

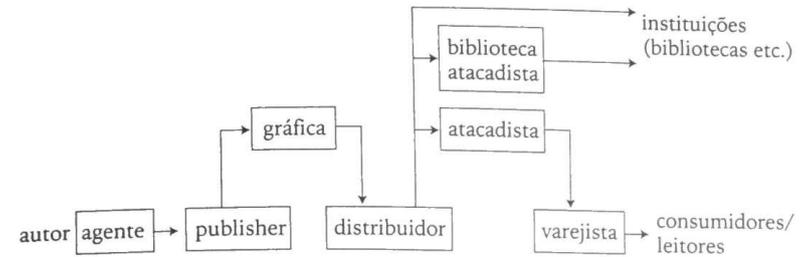


Figura 2. Cadeia de suprimento do livro.

O autor cria o conteúdo e o fornece à editora; no campo de publicações comerciais, esse processo é tipicamente mediado pelo agente, que atua como um filtro, selecionando material e direcionando-o para as editoras adequadas. A editora adquire um pacote de direitos do agente e, em seguida, realiza uma série de funções – leitura, edição etc. – antes de entregar o texto final ou o arquivo à gráfica, que imprime e encaderna os livros e os entrega à distribuidora, cujo proprietário pode ser a própria editora ou terceiros. A distribuidora armazena o estoque e atende encomendas tanto de varejistas quanto de atacadistas, que, por sua vez, vendem livros ou atendem encomendas de outros – consumidores individuais, no caso de varejistas, e varejistas e outras instituições (como bibliotecas), no caso de atacadistas. Os clientes da editora não são consumidores individuais nem bibliotecas, mas instituições intermediárias na cadeia de suprimento – ou seja, atacadistas e varejistas. Para a maioria dos leitores, o único ponto de contato que eles têm com a cadeia de suprimento de livros é quando entram em uma livraria para folhear ou comprar um livro, quando folheiam trechos de um livro on-line ou quando retiram um livro de uma biblioteca. Normalmente, eles não têm contato direto com as editoras e sabem muito pouco sobre elas; seu interesse maior é no livro e no autor, não na editora.

A cadeia editorial é também uma cadeia de valor, no sentido de que cada um dos elos agrega, de modo significativo, algum “valor” ao processo. Essa noção é mais complicada do que poderia parecer à primeira vista, mas a ideia geral é bastante clara: cada elo tem uma função que contribui com algo substancial para o trabalho, visto como um todo, empreendido na produção do livro e na sua oferta ao usuário final. Essa contribuição é algo pelo qual a editora (ou algum outro componente ou organização na cadeia) está disposta a pagar. Em outras palavras, cada um dos elos “agrega valor”. Se a tarefa ou função não é contribuir com algo substancial ou se a editora

→ cadeia de suprimento + cadeia de valor

(ou outro participante) sente que não agrega valor suficiente para justificar as despesas, então a editora (ou outro participante) pode decidir romper o elo da cadeia - isto é, "desintermediá-lo". Mudanças tecnológicas também podem alterar as funções desempenhadas pelos elos específicos na cadeia. As funções do diagramador, por exemplo, transformaram-se radicalmente com o advento da informática, e alguns diagramadores têm procurado assumir novas funções, como, por exemplo, fazer marcações em textos em linguagens especializadas como XML, para resguardarem seus cargos (ou para se reposicionarem) na cadeia de valor.

A Figura 3 resume as principais tarefas ou funções no processo editorial. Esse diagrama é mais elaborado do que o da Figura 2, porque cada organização na cadeia de suprimento pode realizar várias funções (os participantes ou organizações que tipicamente desempenham as várias tarefas ou funções estão indicados entre parênteses).

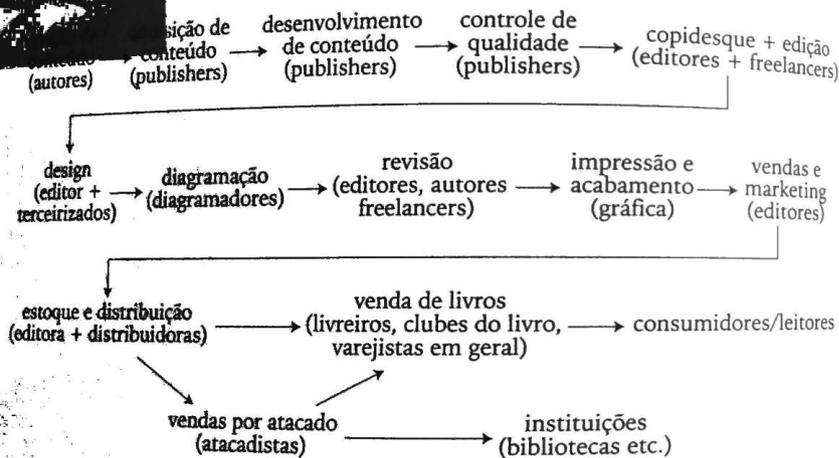


Figura 3. Cadeia de valor na área editorial.

O ponto de partida da cadeia de valor é a criação, a seleção e a aquisição de conteúdo - esse é o território onde autores, agentes e editoras interagem. A interação é muito mais complexa do que, à primeira vista, pode parecer. Algumas vezes, trata-se de processo linear simples: o autor escreve um texto, submete-o a um agente, que o aceita, e depois o vende a uma editora. Geralmente, entretanto, tudo é muito mais complicado do que esse simples processo linear sugere: um(a) agente, sabendo o que as editoras estão procurando, muitas vezes trabalha bem próximo de seus clientes para ajudar a construir seus projetos de livros, sobretudo na área

Controlam a qualidade!

de não ficção, e propostas podem se constituir de múltiplos rascunhos antes que o agente se disponha a distribuí-las; ou uma editora pode ter uma ideia para um livro e tentar contratar um autor para escrevê-lo, e assim por diante. Não é de todo inútil pensar em agentes e publishers como "fiscais" de ideias, selecionando aqueles projetos de livros que acreditam valer a pena dentro do grande número de propostas e originais não solicitados que lhes são submetidos por aspirantes a escritor, e rejeitando aqueles que não correspondem às expectativas.¹¹ Porém, mesmo no mundo de publicações comerciais, que, com boa probabilidade, coincide mais estreitamente com esse modelo do que outros setores da indústria editorial, a noção de fiscal simplifica bastante as formas complexas de interação e negociação entre autores, agentes e editoras que norteiam o processo criativo.

No campo de publicações comerciais, tanto agentes como publishers estão envolvidos na seleção do conteúdo, trabalhando com os autores para desenvolvê-lo e exercendo algum nível de controle de qualidade. A diferença essencial entre o agente e o publisher é que eles se sentam em lados opostos da mesa no mercado de conteúdo: o agente representa os interesses do autor e está selecionando e desenvolvendo conteúdo com a finalidade de vendê-lo (ou, mais especificamente, vender um pacote de direitos de explorá-lo), enquanto o publisher seleciona conteúdo com a finalidade de adquiri-lo (ou comprar o pacote de direitos) e depois desenvolvê-lo para publicação. O desenvolvimento do conteúdo geralmente envolve a leitura do original e a edição (o que pode acontecer várias vezes); pode também envolver pesquisa de imagens, liberação de direitos autorais e vários tipos de controle de qualidade. Muitas das outras funções na cadeia editorial, tais como copidesque, texto e projeto de capa, edição e índice, são feitas por pessoal especializado da própria casa ou, dependendo da editora, são terceirizados. Hoje, praticamente todas as editoras terceirizam a diagramação, a impressão e a encadernação junto a empresas e gráficas especializadas. A maioria delas se responsabiliza pelo marketing e vendas, embora algumas editoras menores possam contratar empresas especializadas ou outras editoras que aceitam terceiros como clientes de seus serviços de vendas e distribuição. Os representantes de vendas vendem para os livreiros, varejistas e atacadistas (muitos livreiros menores são supridos por atacadistas), e esses livreiros e varejistas estocam os livros, colocam-nos em exposição e procuram vendê-los a consumidores/leitores individuais. Os livros são fornecidos a

¹¹ A noção de publishers como fiscais de ideias é desenvolvida por Coser, Kadushin e Powell, *Books*, e será discutida mais adiante.

Grande parte da cadeia editorial é hoje terceirizada!

24 Estratégias de marketing

livreiros, varejistas e atacadistas em uma base de consignação, para que o estoque não vendido possa ser devolvido à editora para crédito integral.¹² A editora emprega uma série de estratégias de marketing e publicidade - desde divulgação e turnês dos autores até tentativas de tê-los em programas de rádio e televisão e conseguir resenhas dos livros na imprensa nacional, no esforço de chamar a atenção dos leitores para os livros e impulsionar as vendas (ou rotatividade) nas livrarias, a única maneira de garantir que os livros que são "vendidos" na rede varejista não sejam devolvidos à editora.

Cada tarefa ou função na cadeia editorial existe principalmente porque, de alguma forma, ela contribui em variados graus de importância para o objetivo geral da produção e venda de livros. Algumas dessas tarefas (design, copidesque, diagramação etc.) estão dentro do âmbito de atividades que poderiam ser feitas por uma única organização editorial, embora uma editora possa decidir separar as funções e terceirizá-las para reduzir custos e melhorar a eficiência. Outras tarefas estão concentradas em atividades bastante distintas e que têm, em termos históricos, uma diferenciação institucional mais sedimentada. Essa diferenciação pode se caracterizar por relações harmônicas entre os agentes e as organizações envolvidas, já que todos têm algo a ganhar com a cooperação; mas ela pode também ser caracterizada por tensão e conflito, já que os interesses nem sempre coincidem. Além do mais, posições específicas dentro da cadeia não são necessariamente fixas ou permanentes. Mudanças nas práticas de trabalho, desdobramentos econômicos e avanços tecnológicos podem exercer grande impacto na cadeia editorial, pois tarefas que antes eram lugar-comum ou essenciais são ignoradas ou ofuscadas.

Considerando que a cadeia editorial não é rígida e que tarefas ou funções específicas podem ser ofuscadas por mudanças econômicas e tecnológicas, que razão há para acreditarmos que o papel do próprio publisher não possa se tornar redundante? Quais são as atividades ou funções centrais do publisher?

12 A prática de permitir que livreiros devolvam estoque para crédito total tem uma longa história na Europa, mas foi raramente usada - e sem muito entusiasmo - por editoras norte-americanas até a Grande Depressão da década de 1930, quando elas começaram a experimentar de maneira séria políticas de devolução como forma de estimular vendas e encorajar livreiros a aumentarem seu estoque. Na primavera de 1930, a Putnam, a Norton e a Knopf - todas elas - introduziram esquemas para permitir que livreiros devolvessem estoque para crédito ou troca, sob certas condições, e, em 1932, a Viking Press anunciou que encomendas de novos livros seriam retornáveis por um crédito de 90% do custo faturado (ver Tebbel, *A History of Book Publishing in the United States*, p.429-30, 441). Subsequentemente, a prática de devoluções tornou-se um traço típico do comércio de livros, uma característica um tanto incomum entre os setores varejistas.

Poderiam essas atividades ser descartadas por novas tecnologias ou feitas por outros? Poderiam os próprios publishers deixar de ser mediadores na cadeia editorial? Essas questões vêm sendo levantadas com bastante frequência nos últimos anos: numa época em que qualquer um pode postar um texto na internet, quem ainda precisa de uma editora? Entretanto, o assunto é mais complicado do que parece à primeira vista, e para discuti-lo melhor precisamos examinar com mais cuidado as principais funções tradicionalmente realizadas pelo publisher e distingui-las de outras atividades que podem ser terceirizadas para *freelancers* ou empresas especializadas. A Figura 4 realça seis funções principais do publisher - é na realização dessas tarefas ou funções que o publisher tem dado, tradicionalmente, uma contribuição especial ao processo de criação de valor.

Como as editoras agregam valor

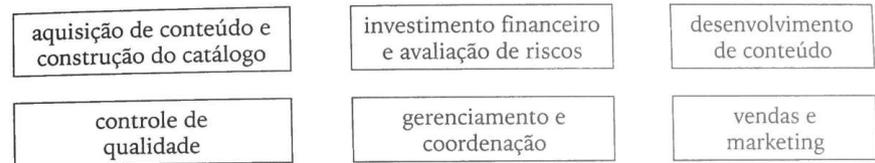


Figura 4. Principais funções do publisher.

A primeira função é a aquisição de conteúdo e a construção de um catálogo. Essa é, de muitas maneiras, a função básica do publisher: adquirir e, de fato, ajudar a criar o conteúdo que se transformará nos livros que compõem a carteira da editora. O publisher atua não apenas como um filtro ou "fiscal", mas, em muitos casos, desempenha papel ativo ao criar ou idealizar um projeto, ou em perceber o potencial de algo e ajudar o autor a levar isso à fruição. Alguns dos melhores publishers são aqueles que conseguem ter boas ideias para livros e encontrar os autores certos para escrevê-los, ou que conseguem transformar o que poderia ser uma ideia bastante incipiente na mente de um autor em algo especial, ou que sejam simplesmente capazes de ver potencial onde outros veem apenas disparate. Há, aqui, uma habilidade real, que envolve uma combinação de criatividade intelectual e bom senso em marketing, e isso diferencia editores e publishers notáveis dos comuns.

A segunda função se refere ao investimento financeiro e à disposição de correr risco. O publisher age como o banqueiro que disponibiliza recursos antecipadamente tanto para pagar adiantamentos a autores e agentes

Com editor e publisher: criatividade intelectual e bom senso em marketing

quanto para cobrir custos de aquisição, desenvolvimento e produção. Em última análise, em toda a cadeia editorial é apenas o publisher quem corre os riscos financeiros reais – todos os outros são pagos (presumindo-se que o autor tenha recebido um adiantamento em royalties e que o publisher tenha pago as contas). Se o livro não resultar em boas vendas, é ele quem dá a baixa parcial de qualquer estoque não vendido e dá a baixa contábil de qualquer adiantamento para o qual não houve retorno. Na cadeia editorial de um livro, o publisher é o credor em última instância.

A terceira e quarta funções são o desenvolvimento de conteúdo e o controle de qualidade. Em alguns casos, o conteúdo fornecido por um autor está em excelentes condições e precisa de muito pouco insumo do publisher, mas em muitas áreas do mundo editorial essa é a exceção mais do que a regra. Originais são normalmente revisados e desenvolvidos à luz de comentários de editores e outros envolvidos. É também da responsabilidade do publisher avaliar a qualidade do texto e garantir que ele satisfaça certos padrões, os quais, sem dúvida, irão variar de um publisher para outro, e diversos procedimentos de avaliação podem ser usados, variando da apreciação crítica dos editores da casa até avaliações feitas por um ou mais leitores externos especialistas na área (embora no campo de publicações comerciais essa avaliação raramente seja feita fora da editora). O controle de qualidade é importante para a editora, porque é um dos meios básicos que possibilitam a construção de um perfil distinto e uma marca no campo editorial, distinguindo-se assim de outras editoras.

A quinta função é o que poderia ser livremente chamado de gerenciamento e coordenação. Esse rótulo descreve uma série de atividades que são partes integrantes do processo editorial, desde o gerenciamento de projetos específicos, que podem ser excepcionalmente complexos, até o gerenciamento de atividades específicas ou estágios no ciclo de vida do livro. Por exemplo, mesmo que a tarefa de copidesque seja terceirizada para *freelancers*, estes precisam receber trabalho e instruções, suas condições de trabalho precisam ser acordadas entre as partes e eles precisam ser pagos; tudo isso requer tempo de gerenciamento e *expertise*; geralmente, quem lida com essa área é um editor da casa ou um coordenador de produção. Da mesma forma, mesmo que a diagramação, o design e a impressão possam ser terceirizados para empresas especializadas, todo o processo de produção – do copidesque do original até a encadernação dos livros – precisa ser gerenciado. Isso geralmente é feito na própria editora por um gerente de produção, gerente editorial ou um produtor editorial. É preciso tomar decisões acerca de preços e quantidade de exemplares a serem impressos, e o

estoque precisa ser administrado no decorrer de todo o ciclo de vida do livro. Os direitos autorais também precisam ser administrados por meio da venda de direitos subsidiários (traduções, reimpressões, serializações etc.). Todas essas atividades requerem muito tempo e *expertise*, e na maioria dos casos quem lida com elas são os gerentes da própria casa editorial, responsáveis por setores específicos do processo de produção e publicação.

A sexta e última função se refere a vendas e marketing. Juntei essas atividades em uma única função, embora elas sejam, na verdade, bastante distintas. O marketing consiste de uma série de atividades visando informar e encorajar clientes potenciais a comprar um livro que foi lançado. Tais atividades incluem a elaboração de um catálogo, a remessa postal, a divulgação, a mala direta, o envio de exemplares para a imprensa e, mais recentemente, vários tipos de marketing digital. A maioria das editoras comerciais também tem um gerente de publicidade¹³ e/ou departamento em separado, cuja tarefa é cultivar relações com a mídia e garantir a cobertura de um livro – cobertura que varia de resenhas, trechos e entrevistas na imprensa até entrevistas no rádio e na televisão, lançamento de livros com sessão de autógrafos e turnês do autor. O marketing e a publicidade têm o mesmo objetivo – ou seja, chamar a atenção dos consumidores/leitores para os livros e persuadi-los a comprá-los; a única diferença real é que a editora paga pelo marketing, enquanto a publicidade, quando se consegue, é grátis. A tarefa do gerente de vendas e da equipe de vendas é visitar os principais clientes – que incluem redes de vendas de livros, livrarias independentes, livrarias *on-line*, atacadistas e uma multiplicidade de varejistas em geral, desde supermercados a grandes lojas varejistas – e informá-los dos livros que serão lançados em breve, induzir encomendas de compras e administrar as relações entre as editoras e seus principais clientes, com o objetivo de garantir que as livrarias mantenham os livros em estoque, à disposição dos clientes, que poderão folheá-los e adquiri-los.

Essas diversas atividades de venda e de marketing não visam apenas colocar um produto no mercado e informar varejistas e consumidores que ele está disponível; mais do que isso, elas procuram construir um mercado para o livro. Publicar, no sentido de tornar um livro disponível para o público, é fácil – e nunca foi tão fácil como hoje, quando se poderia dizer que os textos postados na internet são, em certo sentido, “publicados”. Entretanto,

¹³ No Brasil, em muitas editoras, no lugar de um “gerente de publicidade” pode haver um “gerente de comunicação” ou “assessor de imprensa”, que trabalham com a chamada mídia espontânea, além de ações de marketing e outras no campo da comunicação visando à promoção do livro. (N. E.)

O marketing procura mais construir o livro torna-lo disponível

publicar no sentido de tornar um livro conhecido do público, visível para ele e atraindo um *quantum* suficiente de sua atenção para encorajá-lo a comprar o livro, e talvez até mesmo lê-lo, é extremamente difícil – e nunca foi tão difícil como hoje, quando o enorme volume de conteúdo disponível a consumidores e leitores é suficiente para sufocar até o mais determinado e hábil esforço de marketing. Bons publishers – como um antigo publisher expõe corretamente – são fazedores de mercado em um mundo onde escassa é a atenção, não o conteúdo.

Essas seis funções-chave do publisher definem os principais aspectos em que empresas editoriais “agregam valor”. Se essas são funções que serão sempre desempenhadas por editoras tradicionais, ou se, no ambiente da informação, que está em transição devido à digitalização e à internet, algumas dessas funções serão obscurecidas, marginalizadas, transformadas ou substituídas por outras, são questões para as quais não há, nesse momento, qualquer resposta clara. Porém, antes de especular sobre a iminente desintermediação das editoras, um bom conselho seria refletir cuidadosamente sobre as funções de fato desempenhadas pelas editoras na economia cultural do livro, sobre quais dessas funções ainda serão necessárias no futuro e, se o forem, sobre quem irá realizá-las e como.

O QUE VEM DEPOIS

Há três questões cruciais para o entendimento da lógica do campo de publicações comerciais, e elas ocuparão nossa atenção nos três primeiros capítulos: o crescimento das redes varejistas e a transformação mais ampla e em curso do meio varejista de venda de livros (capítulo 1); o surgimento da figura do agente literário como um corretor importante e poderoso no campo de publicações comerciais (capítulo 2); e o surgimento de corporações editoriais transnacionais, originárias de sucessivas ondas de fusões e aquisições iniciadas na década de 1960, e que continuaram até os dias atuais (capítulo 3). Tentarei mostrar como essas três questões básicas criaram um campo estruturado de maneiras específicas, um campo que molda as formas de ação dos agentes e das organizações e que traz certas consequências; os capítulos 4 a 8 examinam essas consequências. Em seu conjunto, esta análise dos principais desdobramentos e suas consequências desnuda o que estou chamando de lógica do campo de publicações comerciais anglo-americanas. O capítulo 9 examinará a revolução digital e suas implicações para a indústria do livro, enquanto o capítulo 10 oferecerá uma reflexão

mais normativa a respeito do mundo de publicações comerciais e seus custos. Os comentários finais considerarão de maneira breve alguns dos desafios que a indústria editorial enfrenta ao entrar na segunda década do século XXI.

Ao desenvolver este relato sobre o mundo de publicações comerciais contemporâneo no Reino Unido e nos Estados Unidos, foram fundamentais os *insights* obtidos em minhas entrevistas com participantes do campo (uma discussão mais detalhada de meus métodos de pesquisa pode ser encontrada no apêndice 2). Também recorro a dados obtidos pela Nielsen BookScan, Book Industry Study Group (BISGI) [Grupo de Estudo da Indústria do Livro], Subtext e outras fontes. Utilizo outros estudos e livros sobre negócios com livros, mas, de maneira geral, acho que eles são de uso limitado por diferentes razões. O estudo realizado por Louis Coser, Charles Kadushin e Walter Powell, mencionado anteriormente, continua sendo o melhor deles e uma referência indispensável para qualquer um que esteja interessado na moderna indústria do livro.¹⁴ Entretanto, a pesquisa na qual esse estudo se baseou foi realizada mais de trinta anos atrás, na década de 1970, e, desde então, o mundo editorial vem sofrendo profundas transformações. Além disso, essa análise concentrou-se apenas nos Estados Unidos e, portanto, carece da perspectiva mais comparativa e internacional a que qualquer estudo das indústrias modernas deve almejar atualmente, em nosso mundo cada vez mais globalizado. Não é irrelevante o fato de que, hoje, das cinco maiores editoras com atuação crucial no campo de publicações comerciais norte-americanas, quatro são de propriedade de grandes corporações internacionais da mídia, com interesses substanciais nos mercados do Reino Unido, da Europa e de outros países.

Quase na mesma época em que o estudo feito por Coser e colaboradores surgiu, Thomas Whiteside publicou uma série de artigos na *New Yorker*, que mais tarde constituíram um livro que lançou um olhar mais crítico para o mundo de publicações comerciais de Nova York.¹⁵ Essa foi uma época – aproximadamente 1980 – em que a aquisição de muitas editoras por grandes corporações com diversos interesses na mídia trazia à tona uma preocupação crescente em muitos grupos quanto à possibilidade de que os valores literários associados àquelas editoras estivessem sendo obscurecidos pela busca de um novo tipo de conteúdo, mais “peso leve”, de apelo popular, que fosse tão adequado a *talk shows* na TV e a adaptações

¹⁴ Coser, Kadushin, Powell, *Books*.

¹⁵ Whiteside, *The Blockbuster Complex*.

cinematográficas quanto aos livros tradicionais. A perspicaz análise de Whiteside corrobora tais preocupações e ressalta algumas das principais tendências que continuam a moldar a indústria até nossos dias. Porém, como ocorre com o estudo de Coser e colaboradores, o valor da análise de Whiteside é limitado tanto pela data em que foi produzido quanto pelo seu foco exclusivo nos Estados Unidos. Além disso, o tema central de seu ensaio crítico – a ideia de que publicações comerciais estavam se tornando parte de um negócio muito atrelado à indústria cinematográfica, em que os grandes estúdios de Hollywood ditavam as regras – agora parece, com o benefício da análise em retrospecto, um exagero. Sem dúvida, é verdade que adaptações para o cinema podem ser um grande negócio para editoras e podem gerar aumentos significativos nas vendas, mas tais adaptações e a venda de direitos de filmes acabaram se tornando menos importantes para editoras do que Whiteside pensava. Outros aspectos de nossa cultura da mídia contemporânea, tais como o *status* de celebridade e de “figura conhecida”, derivada do fato de ela ter grande presença midiática, são mais importantes para entendermos o mundo editorial do que os elos com a indústria cinematográfica de Hollywood, ou do que a noção de que livros estavam se tornando o software de pacotes de multimídia em um complexo cada vez mais integrado de comunicação e entretenimento.

Além dos estudos realizados por Coser et al. e por Whiteside, várias outras obras sobre a moderna indústria editorial que têm surgido nas duas últimas décadas foram escritas pelos próprios publishers. Os livros de André Schiffrin e Jason Epstein, *O negócio dos livros* e *O negócio do livro*, respectivamente, são, com toda a probabilidade, os exemplos recentes mais interessantes do gênero.¹⁶ Schiffrin e Epstein foram conceituados publishers e editores no mercado editorial norte-americano – Schiffrin foi diretor da Pantheon durante muitos anos, até que entrou em desavença com os proprietários da empresa e renunciou ao cargo em 1989 para estabelecer sua própria editora sem fins lucrativos, a The New Press, enquanto Epstein foi diretor editorial da Random House durante muitos anos e teve uma longa e respeitada carreira como um dos mais bem-sucedidos editores americanos. As obras que escreveram contêm reflexões muito ponderadas sobre o mercado editorial dos Estados Unidos na virada do milênio; eles vivenciaram pessoalmente as enormes mudanças que atingiram toda a indústria desde as décadas de 1960 e 1970, e seus livros dão o testemunho da escala e dos custos – tanto em termos culturais e pessoais – dessas mudanças. Contudo,

¹⁶ Schiffrin, *O negócio dos livros*; Epstein, *O negócio do livro*.

seus relatos estão inexoravelmente entrelaçados com suas próprias experiências pessoais e trajetórias profissionais. Não são relatos imparciais de uma indústria sofrendo uma mudança radical, nem têm a pretensão de sê-lo: são memórias com um viés crítico; são relatos pessoais e algumas vezes dogmáticos – escritos com elegância, ricos em episódios curiosos, coloridos com um quê de nostalgia – de uma indústria, conforme vistos da perspectiva particular de dois protagonistas que registraram suas próprias trajetórias dentro do complexo e turbulento mundo editorial. O fato de que eles tenham mapeado tão bem seu percurso e as recontaram de forma tão eloquente é um tributo ao seu notável talento como publishers e autores, mas isso não altera o fato de que suas histórias são, pela sua própria natureza, parciais. Tais livros são sintomas e reflexões de um mundo em transição tanto quanto uma análise dele.

Embora eu tenha aprendido muito com esses e outros relatos da moderna indústria editorial, tentei fazer algo totalmente diferente. Enquanto a literatura existente tende a se concentrar na indústria editorial de um país, e mais comumente nos Estados Unidos, procurei fazer uma análise internacional e comparativa, focalizando o campo de publicações comerciais de língua inglesa, que, por sua própria natureza, significa algo mais do que o mercado editorial norte-americano, e alguma coisa menos do que a edição de livros – até mesmo da publicação de livros comerciais por si. Procurei fundamentar minha análise em uma criteriosa consideração dos fatos e das tendências empíricas, mas não me limitei a uma mera enumeração de fatos e números. O estudo que ofereço é tanto analítico quanto normativo: uma tentativa de desnudar a dinâmica básica que moldou a evolução desse campo nas últimas décadas e, com base nessa análise, oferecer uma reflexão crítica sobre as consequências desses desdobramentos em nossa cultura literária e intelectual. E tentarei também mostrar que, quando apreendemos a lógica do campo, conseguimos dar sentido àquelas ações de agentes e organizações dentro da área que, de outra forma, poderiam parecer bizarras, inclusive às ações de organizações que se propuseram a publicar um pequeno livro, escrito por um desconhecido professor de Ciências da Computação, cuja última e estimulante palestra foi sobre a realização de nossos sonhos de infância.