

## I N C U R S Õ E S E S T A T Í S T I C A S

## Incursão crítica no mercado editorial

A edição do livro como  
carisma religioso

---

*A compaginação dos registos, mercantil e religioso, é uma outra realidade que exige um bricolage, de contornos suspeitosos, da simbólica associada aos dois universos, mas, efectivamente, é esse o trabalho profundo de harmonização a que se entregam, em primeiro lugar, as instituições religiosas, quando se adentram pelos meandros da via empresarial.*

**Marisa Augusta dos Santos Oliveira**

*Formanda do CETE da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa*

**Rui A. Costa Oliveira**

*Centro de Estudos em Ciência das Religiões*

---



---

### *Introdução*

---

*«A prudência incita a que se comece pela recolha de informações, pela análise das variáveis internas e externas e pelos inquéritos...»*

J. M. MARTINS  
*Profissões do Livro, Lisboa, Verbo 2005, p. 27*

É corrente ouvir-se falar do «boom» editorial português e, num primeiro momento, talvez nos cause alguma estranheza, explicada pelo facto de nos estar arraigada a ideia de que ainda, entre nós, pesa um grande iliteratismo, avolumando-se essa estranheza em tempos de generalizada recessão e de contenção de gastos.

Os argumentos sustentadores da tese do «Boom» encontram algum apoio em sucessos recentes, muito mediatizados por razões de brejeirice social, projecção de figuras públicas, ligadas à política, ao desporto ou à comunicação social, ou ainda escândalos em alçada de justiça. Mas há alguns outros sucessos que o são, sobremaneira, nos mercados estrangeiros e por arrasto chegam também a Portugal, numa onda forçada de convergência identitária europeia. Convém, porém, alguma cautela na análise da realidade editorial que, como objecto de investigação, ainda se encontra em patamares de interesse de secundaríssima ordem. Têm-se esboçado algumas tentativas, porém, os resultados são de tal forma pouco consistentes e de fiabilidade tão ténue, que se

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

constituem, efectivamente e tão-só, como simples e esboçados exercícios de boas intenções.

De uma forma preambular e ilustrativa do que queremos dizer, trazemos aqui à luz uma reportagem feita, há já algum tempo, junto de alguns responsáveis do sector livreiro<sup>1</sup>, como um exemplo padronado de um dos vários esforços de investigação no terreno, de pouco sucesso e cujo mérito constitui, pelo menos, o de ficarmos a perceber o estado lastimoso e de abandono a que estas coisas da leitura têm sido votadas.

Pela facilidade com que as opiniões dos entrevistados são tomadas como amostras do sector, e as contradições que estes denunciam, no confronto com a realidade dos números a que recorrem, e inclusive pelas declaradas dificuldades de previsibilidade de comportamento dos leitores-compradores, assim como a insuficiência das planificações editoriais que revelam, provam o estado incipiente em que se encontra o conhecimento da realidade do sector livreiro português.

\* \* \*

Na reportagem exemplificativa que referimos – apesar de algum distanciamento temporal, que não quanto à realidade e aos problemas dos editores e livreiros nacionais –, a jornalista pretendeu fazer o diagnóstico do mercado do livro em Portugal.

A partir de um caso editorial – a publicação no mercado nacional de um *bestseller* – para que se adivinhava uma boa receptividade, mas não tão grande como a que, inesperadamente, veio a ter e que forçou a multiplicar por 30 a tiragem inicial de 5000 exemplares, a entrevistadora aproveita para indagar das razões que justificassem esta incapacidade dos editores para fazerem atempadamente uma previsão mais próxima da realidade. Conclui que, de certa forma, estamos perante um círculo vicioso, pois o livro, devido ao preço elevado, pelas suas baixas tiragens e estas por falta de leitores (ou hábitos de leitura), continua associado à ideia de produto de elites; e, por esse facto, continuará condenado às fracas tiragens. Então, quando por razões de circunstâncias imprevistas se quebra esse círculo, os intervenientes ficam atónitos perante os «tais» comportamentos que não se esperam. Felizmente, porém, para alguns editores e livreiros, isto tem sucedido mais amiudadas vezes ultimamente, o que pode ser interpretado como um sinal de mudança. E é dos sinais desta mudança que nos fala a segunda e terceira partes da reportagem.

A jornalista inquiriu editores e livreiros e, curiosamente, colheu algumas informações que talvez não esperasse, especialmente, se tivermos em consideração a atmosfera de crise duradoira que persiste endemicamente na sociedade portuguesa e que parece atingir transversalmente todos os sectores de actividade.

Por exemplo, o responsável pela editora D. Quixote afirma ali que a crise do País não é acompanhada pela crise do sector livreiro, pois «até agora não nos queixamos da crise». Ocorrer-nos-ia perguntar se a ambição dos editores não estará ferida ou reduzida aos níveis de sobrevivência. Pois, se tomarmos em consideração os números do INE, referidos no artigo, e que diz que «à multiplicação exponencial de títulos nas livrarias não sucede um aumento significativo do volume de negócios do sector», como pode excluir-se o sintoma de crise? Mais à frente, para justificar a manutenção de um certo nível de compras de livros, acrescenta que os portugueses, apesar (ou por

<sup>1</sup> Reportagem de Sara Belo Luís, sob o título «Onde pára a crise?», in *Visão*, de 29 de Maio de 2003.

causa) da crise, canalizam os poucos proventos para compras de baixo custo. Será que se está a referir também aos livros? Neste caso, como se entende que os livros sejam considerados, pelos sectores de menor poder de compra, como produto de elites endinheiradas? As palavras deste responsável editorial, respigadas no artigo, não só não esclarecem a visão geral que se pretende do sector, como contribuem para o seu obliteramento, quando afirma que este estado de coisas – a boa situação do sector – se deve «às políticas estatais realizadas nos últimos anos». Mas, afinal, toda a gente se queixa precisamente pela falta dessas políticas!...

As situações de êxitos inesperados – «ninguém estava à espera disto» –, como sucedeu com a edição do *Homem que Mordeu o Cão*, e que uma responsável de *marketing* editorial atribui a factores que «têm um pouco a ver com a conjuntura» (crítica social, supomos), não podem constituir-se como medida de aferição geral do estado de saúde de um sector.

Mais adiante, a reportagem não deixa bem clara a posição, neste caso contrastante, do responsável editorial da Pergaminho, que afirma que «o mercado do livro em Portugal modificou-se *brutalmente* [sublinhado nosso] nos últimos dez anos» [...] «As alterações foram de tal ordem que ... é necessário criar uma “ética de mercado”». Se o termo *brutalmente* está aplicado com propriedade, então não estamos perante uma boa situação, que aliás está bem sublinhada pela afirmação de que «é necessário criar uma “ética de mercado”». Se se impõe a criação de uma “ética de mercado”, é porque estamos confrontados com “faltas de ética”, o que também não é saudável.

Noutro passo, a jornalista passa para o âmbito das vendas e aqui as realidades parecem estar mais bem identificadas. Tomou o padrão dominante e capital das vendas livresiras a baptizou-o com o nome de “santíssima trindade”. As três vertentes que o sustentam constituem, efectivamente, uma trindade – Grupo Bertrand, espaços FNAC, Hipermercados Modelo-Continente –, mas não lhe reconhecemos a santidade, pelas as leis por que se movem que pouco têm de divinas, pois, num primeiro momento, esta concentração de mercado ditou a falência de algumas distribuidoras: caso da DIGlivro e da Audil.

E, de seguida, os responsáveis destes três pilares explanam as razões dos seus sucessos de vendas.

O *Grupo Bertrand*, com a sua rede de livrarias nos locais tradicionais e nas grandes superfícies (50% do mercado), diz que é na disponibilidade e arranjo de exposição das suas montras que está o segredo do aumento de vendas, apesar da proximidade de alguns concorrentes poderosos, como sucede com a FNAC do Chiado.

Por seu lado, o segredo das *livrarias FNAC* atribuiu-se a elaboradas técnicas de psicologia social e de engenharia de gestão, pois, segundo o seu responsável, impunha-se «dessacralizar» o bem cultural que é o livro, aproximando-o de outros bens de consumo, expondo-o ao contacto directo e imediato e fracturando o conceito do preço fixo, reduzindo-lhe o PVP consignado pelo editor, em 10%. Depois, aposta-se na técnica de implementação intensa da «Novidade», saturando os espaços – onde, inevitavelmente, poisa o olhar do leitor, e os corredores por onde se move o público –, com mensagens e exposições alusivas, de forma que 20 títulos de novidades correspondam a 80% das vendas. Os restantes 20% reservam-se para as especialidades que são exploradas em conformidade com as especificações dos lugares e das circunstâncias epocais (adjuvadas por folhetos e catálogos próprios).

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

O terceiro pilar da trindade é o dos *Hipermercados Modelo-Continente*, que privilegiam a visibilidade da área infantil, embora não descurem o nome dos autores quando isso se impõe, promovendo-os com as mais diversas iniciativas. Mantém ainda os seus *stocks* com outras obras generalistas ou literatura de venda «por impulso».

A todos estes aspectos acrescentamos nós o não menos importante efeito dos prazos de pagamento, dilatadíssimos, e acertos anuais impostos por *rappel*.

Além destas, que outras mudanças se verificam? Constata-se uma proliferação editorial!

Em Portugal, estão a publicar-se, em média oscilante mensal, 600-1000 novos títulos, (incluem-se nestes números os manuais escolares)!

Segundo adianta, ainda, a jornalista, esta proliferação está em consonância com o que se passa em todo o Ocidente – só na vizinha Espanha, e de forma semelhante ao que sucede na França e nos EUA, o volume de edições mensais é da ordem dos 5000 novos títulos –, e «constitui um dos maiores problemas do sector», porque parece confirmar-se que, apesar do aumento de títulos, o volume de negócios pouco evoluiu.

A razão parece consistir no desajuste que existe entre o volume de edições (que subiram muito, mas com menor tiragem, facto que condiciona o preço por exemplar) e os espaços disponíveis para exposição e venda (que se mantêm quase ao mesmo nível), exigindo, por isso, uma rotação forçada a fim de se criarem espaços de exposição para as novidades que estão sempre chegando em catadupa.

Concluindo: é problemática, e nada bem explicada, a discrepância que há entre os números invocados pela jornalista e os atribuídos ao INE. Assim, o INE diz que há 300 editoras e, segundo se pensa, existirão, em Portugal 10 000 leitores/compradores «dignos desse nome». Ora, não é concebível – e quem faça umas simples contas constatará isso facilmente –, que 10 000 leitores/compradores – mesmo se multiplicados por 5 – consumam mensalmente seiscentos mil de exemplares, que é o que corresponde a 600 títulos novos (número menor, atrás apontado) com uma média de tiragem de 1000 exemplares (não se têm aqui em consideração os manuais escolares, pois nesse caso as contas teriam de ser outras, e não seriam mais benéficas).

Há aqui muita coisa a necessitar de clarificação e, adensa-se a confusão, à falta de uma boa explicação e fundamentação! E pior é, se estas discrepâncias são o sintoma de uma outra indesejada realidade: a falta de informação sobre o estado de saúde do sector.

Deixamos aqui este pequeno exemplo de uma incursão jornalística que, apesar de bem intencionada, nada acrescentou ao esclarecimento que se quer, e vários dos indícios de uma realidade global que se desconhece.

\* \* \*

Esperando que esta pequena incursão pelos meandros da edição e venda livreira, em Portugal, possa ajudar a uma postura crítica e, de certa forma, contribua para a compreensão do quadro problemático deste sector, arrimados, porém, ao pouco que existe, e movidos por inquietações fundadas em motivos de outra ordem mas afins, procuramos, nas linhas que se seguem, situar um pequeno nicho do mercado livreiro nacional. Aqui expomos o resultado de algumas reflexões sobre a gestão, o *marketing* e a sociologia do livro e da leitura, e um exercício de investigação de campo, efectuado

junto de uma empresa sediada em Lisboa, que desenvolve a sua actividade editorial e comercial no âmbito religioso.

A empresa escolhida foi Paulinas Editora, e as razões da escolha assentaram, essencialmente, na necessidade de perscrutarmos o âmago de uma estrutura empresarial de pertença institucional religiosa – que actua, se desenvolve e evolui, regulando-se por critérios próprios do mundo laico –, e dela colhermos elementos com significado e substância que constituíssem uma amostra mínimamente indicativa de uma porção do mercado editorial e livreiro português e dos seus leitores.

\* \* \*

«Gestão, *marketing* e sociologia do Livro» ditaram motivações para esta reflexão, mas o uso do vocábulo *livro* no singular, que propositadamente usamos, em conformidade com a corrente forma de se lhe referir, apresenta-se-nos com uma contrastante particularidade, pois é de livros (plural) que se fala, efectivamente, quando se abordam as problemáticas da sua comercialização e dos efeitos que a sua diversificada leitura exerce nos leitores. A singularidade (de paradoxal aparência) deste produto está na vertente plural dos seus conteúdos e das suas diferenciadas abordagens de leitura: cada livro – diferente de cada exemplar – é um produto único, e cada leitor é um leitor único; não havendo leituras únicas (não diversificadas) de um único livro.

Ora, perante esta complexidade, qualquer investigação, com um mínimo de ambição quanto aos resultados finais, terá de ter em conta as dificuldades que envolvem o tratamento estatístico deste(s) produto(s) – em todas as suas vertentes:

- *sócio-ideológica* (com os vários ângulos de objectividade, quanto ao interesse e ao direccionamento de cada conteúdo);
- *técnico-formal* (com os vários passos da fase de manufactura em que se incluem os aspectos da qualidade e os arranjos gráfico-estéticos do miolo e das diferenciadas portadas);
- *marketing e difusão* (com a prospecção dos mercados – identificação e quantificação dos leitores-alvo – e canais de divulgação); e a acrescer, como factor a não descurar os aspectos relativos à
- *gestão* e ao *controlo dos custos* de produção e distribuição.

### Objecto do estudo e análise

Tendo em consideração os propósitos institucionais de Paulinas Editora<sup>2</sup>, no que respeita à edição e divulgação de produtos de comunicação e, objectivamente, para o caso vertente, do(s) produto(s) LIVRO(S), direccionados aos

a) *Leitores, em geral:*

formação humanística; psicologia; moral/valores; biografias; entretenimento/animação;

b) *Leitores católicos, em particular:*

formação religiosa; formação bíblica; teologia; catequese; magistério e pastoral eclesiais;

<sup>2</sup> O objectivo institucional (carisma fundacional da Congregação) é o da divulgação da mensagem evangélica – reconhecida em todas as obras canónicas, doutrinárias ou de fundo humanista –, através dos modernos meios da comunicação social.

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

pretendeu-se:

1. Identificar as estruturas da empresa e os métodos usados na recolha de informação e prospecção do mercado;
2. Identificar e quantificar os meios de divulgação da informação dos produtos a editar e editados, assim como os canais da sua difusão e colocação.
3. Perceber quais os critérios que determinam as opções para análise, assim como aqueles que determinam o que deve ou não ser editado.
4. Fazer uma pequena análise ao catálogo de livros, para se perceber quais as temáticas mais privilegiadas e sua rotação, de forma a podermos constatar se se confirma a correspondência daquilo que se edita com as solicitações do mercado.

### Metodologia adoptada para a recolha de informação

Os pontos 1 e 2 foram respondidos, através de entrevistas com a *Direcção-Geral* (Administração) e *Departamento Comercial* (Marketing e Vendas); o ponto 3, através de entrevistas com a *Direcção-Geral* e *Secretaria Editorial*, para identificação das obras e respectivas temáticas em análise, e com o *Gabinete de Leitura*, para informação quanto aos critérios; e o ponto 4 foi tratado, através de um inquérito (com propostas múltiplas de resposta fechada), feito ao balcão das Livrarias da Empresa: em Lisboa, Porto, Funchal, Portalegre, Faro e Setúbal.

---

## *A Gestão e o Marketing*

### *num caso típico de edição no âmbito religioso*

---

Paulinas Editora é uma estrutura empresarial do ramo livreiro e multimédia do Instituto Missionário Filhas de São Paulo, com cerca de 30 empregados – desde 1950, em Portugal, mas implantada em mais 52 países, com cerca de 250 comunidades e dirigindo cerca de 300 centros apostólicos – constitui um dos ramos fundantes de uma Instituição religiosa católica, mais alargada, implantada nos cinco continentes, em cerca sessenta países, conhecida por Sociedade de São Paulo ou Família Paulina.

Há meio século no nosso país, iniciou a sua actividade na cidade do Porto, com a instalação de uma comunidade e abertura de uma livraria, e desenvolvendo, simultaneamente, um intenso trabalho catequético junto de muitas paróquias do Norte. Em 1957, ramificou-se para sul, abrindo uma nova comunidade com livraria, em Lisboa, para onde transferiu a sua sede, e, mais tarde, estendeu a sua acção, com abertura de outras comunidades, na Ilha da Madeira (Funchal) e Faro, e, livrarias, em Portalegre e Setúbal.

Depois dos Capítulos Gerais de 1989 e 1995, a Instituição viu reestruturados todos os seus serviços, especialmente os destinados a dar resposta actualizada às solicitações do mercado da concorrência em que desenvolve a sua actividade. Recorreu à contratação de colaboradores externos, à modernização das instalações dos seus departamentos ligados à produção editorial, com intensa informatização de todos os sectores, e alargou, desta forma, o tradicional âmbito das valências internas dos seus membros.

Actualmente, o seu catálogo de livros ostenta cerca de mil títulos, organizados te-

maticamente, pelas áreas: Infantil, Família/Educação, Psicologia, Valores, Espiritualidade, Bíblica/Liturgia, Oração, Teologia/Catequese, Pastoral/Magistério, Biografias. A produção editorial média mensal (v. Quadro, abaixo) é de 11 títulos (7 novos [64%] e 4 reedições [36%], com tiragens médias de 2400 exemplares, o que, considerando o restrito nicho de mercado em que a editora se inscreve e a realidade das tiragens médias habituais dos editores portugueses da sua dimensão, poderá ser tido como satisfatório.

### Movimento Editorial

Livros editados	2004	2005	2006 (9 meses)	Total (33 meses)
Novos	77 (35%)	79 (36%)	65 (29%)	221 (58%)
Reedições	54 (36%)	46 (31%)	50 (33%)	150 (42%)
<b>Total</b>	<b>131 (35%)</b>	<b>125 (34%)</b>	<b>115 (31%)</b>	<b>371 (100%)</b>

#### TÍTULOS EDITADOS

(média/mês)

<b>TOTAL</b>	(de 371 títulos editados, em 33 meses):	<b>11 / mês</b>
<b>Novos</b>	(de um total de 221, em 33 meses):	<b>7 / mês</b>
<b>Reeditados</b>	(de um total de 150, em 33 meses):	<b>4 / mês</b>

Para percebermos melhor como se estruturam os seus serviços (os que integram colaborações e actividades externas adjuvantes) – a *Administração* e a *Direcção*, sob a responsabilidade de membros da Congregação religiosa; a sua Contabilidade e Tesouraria; a *Secretaria*; o *Departamento Comercial*, com *Marketing* e *Vendas*; o *Departamento Editorial*, com a *Redacção/Revisão*, os *Consultores* e o *Círculo de Leitura e Análise*; e o *Armazém e Expedição* – e de que forma se articulam entre si, e como interagem com o exterior, além de muitas outras respostas que procurávamos, acerca dos meios e critérios de que se socorre a Instituição para manter o equilíbrio orçamental e, simultaneamente, dar resposta às motivações carismáticas que estão na origem da sua existência e utilidade, levou-nos a entrevistar algumas das responsáveis das áreas da administração e a auscultar opiniões avulsas de alguns colaboradores, nos diversos departamentos.

Para a entrevista, socorremo-nos de um inquérito presencial com algumas linhas temáticas que foram sendo desenvolvidas, durante o encontro.

#### A estrutura empresarial

Foi-nos dito que, contrariamente, ao que é corrente em alguns países de implantação, onde a dimensão e a disponibilidade de meios, especialmente humanos, é maior, a Paulinas Editora, em Portugal, não está organizada em conformidade com um organigrama rígido, mas articula-se, especialmente através de ajustes e harmonizações, em consonância com a capacidade e a adaptabilidade que os quadros e as circunstân-

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

cias permitem. Porém, distinguem-se perfeitamente, até pelos espaços físicos de ocupação no edifício, onde estão sediados os serviços, quais são os departamentos e subsectores que, basicamente, a compõem.

Assim, na cúpula, existe uma *Direcção/Administração* (funções, neste momento, concentradas numa única pessoa, membro da Comunidade religiosa) a que todos respondem, através de mecanismos de auscultação (com reuniões periódicas ou extraordinárias), por uma folha de tarefas individual (actualizada semanalmente) e por uma inter-relação continuada de acompanhamento junto de cada sector.

A *Direcção/Administração*, assessorada por uma *Secretaria*, superintende ainda a Contabilidade e a Tesouraria, apesar deste último subsector ser, tradicionalmente, dirigido por um membro da Comunidade Religiosa (que acumula as funções de Ecónoma da Comunidade).

Paralelamente, distendem-se os departamentos com as suas subsecções, mais directamente ligados à produção editorial. Assim:

*Departamento Editorial*, dependente directamente da Direcção, inclui: os sectores de *Redacção/ Revisão* (preenchidos por funcionários contratados externamente); o *Conselho Editorial e de Leitura* (que inclui elementos comunitários e os quadros da Redacção/Revisão e, ainda, eventualmente, o recurso a valências externas); a *Tradução* (trabalhos por subadjudicação).

*Departamento Gráfico*, dependente indirectamente da Direcção, é dirigido por um membro da comunidade e é constituído pelos subsectores de *Design* (um elemento da congregação e um contratado) e *Diagramação e Paginação* (um elemento contratado).

*Departamento Comercial*, dependente directamente da Direcção, subdivide-se em: *Marketing* (uma funcionária enquadrada); *Vendas* (no Norte, um comissionista; no Centro, um funcionário enquadrado; no Sul e Madeira, elementos comunitários, dependentes das comunidades de Faro e do Funchal); *Armazém e expedição* (subsector, normalmente, dirigido por um elemento comunitário).

### As dinâmicas comerciais

Quer na entrevista que nos foi concedida pela pessoa que acumula as funções de Direcção/ Administração, quer nos diversos contactos informais que, para este fim, estabelecemos com muitos dos colaboradores dos diversos departamentos da Empresa, percebemos que há uma consciência clara de todos os funcionários, acerca do entendimento que os órgãos de direcção da Empresa têm sobre a forma como devem ser criadas e geridas as dinâmicas de índole comercial. Este facto é determinante para uma clarificação dos comportamentos de cada um, em cada momento, e, mesmo na ausência de explícitas determinações, as respostas, geralmente, parecem coadunar-se com as expectativas da Direcção.

O Departamento Comercial tem uma responsável pelo *Marketing* e alguns elementos adstritos à Força de Vendas (Norte, Centro e Sul), porém, está também sob a directa responsabilidade da Direcção, dela dependendo para todas as decisões. A inexistência de uma bem diferenciada responsabilidade de funções (direcção e execução), entre a Direcção e este Departamento, num primeiro olhar, parece fazer ressaltar alguma fragilidade deste, no entanto, o resultado desta estranha tática organizacional, mercê de originais políticas de gestão das inter-relações laborais, por parte dos órgãos dirigentes, em que o pendor humano é, imediatamente, mais valorizado do que os

actos bem vinculados de mando e subalternidade, manifesta-se com resultados de uma eficácia que os números de balanço contabilístico confirmam satisfatoriamente.

Expomos aqui alguns aspectos que se têm mostrado satisfatórios pelos resultados, mas não podemos deixar de considerar outros, relativos à singularidade do âmbito de acção desta editora, que, sublinhamos, pertence a um especial nicho do mercado.

Uma das suas peculiaridades está directamente relacionada com a muito facilitada gestão corrente dos seus circuitos comerciais habituais, que é maioritariamente composto de Clientes Intermédios muito ligados a estruturas eclesíásticas ou de âmbito religioso. São clientes livreiros que aparentam grande estabilidade e fidelizados por muitos anos de cumplicidades comerciais e editoriais, ideológicas e religiosas, que, apesar das crises, sempre se têm mostrado regulares e, em alguns casos, escrupulosos cumpridores, na satisfação dos compromissos.

Embora, em certos aspectos, tudo pareça reger-se por padrões de percurso de tradicional rotina ou de morna normalidade, nota-se, porém, já alguma «inusitada» inquietação, e, por vezes mesmo, alguma insuficiência de métodos, quando tenta irromper naquelas áreas de mercado mais secularizadas, com o objectivo de ganhar outros tipos de Clientes Finais, menos motivados ideologicamente e mais exigentes.

Foi para dar resposta a esta sentida insuficiência que, numa das últimas reestruturações, se agilizou a criação do sector do *Marketing*, visando, numa nova dinâmica e acompanhando o ciclo evolutivo das técnicas comerciais: atingir a fase de produção «centrada no cliente». No entanto, estes primeiros passos têm-se mostrado muito cautelosos e, segundo parece adivinharmos das conversas que mantivemos, ainda não houve tempo suficiente para se lhe dar aquela autonomia que, apesar de tudo, se quer ver bem testada e avaliada.

### Métodos, canais e meios de comunicação

À questão relacionada com os métodos usados para auscultação do mercado corrente e a sondagem dos interesses de momento dos leitores, foi-nos dito que, correntemente, essas informações têm sido colhidas nas livrarias da instituição ou junto dos vendedores. No entanto, apontam-se também outros elementos que têm merecido uma especial atenção e cuidado de análise, leitura e actualização, como sejam a verificação do comportamento das temáticas mais vendidas, quer nas livrarias da Instituição quer dos pedidos chegados directamente ao armazém, assim como o conhecimento atempado da agenda cultural ou religiosa das diversas instituições, onde constam os vários eventos e iniciativas, para cada época e circunstância, os seus temas, os conferencistas intervenientes, e ainda o aconselhamento de pessoas do meio ou próximas.

Os canais – além dos indirectos, como as livrarias – e os meios de comunicação/divulgação são vários:

- a página na *Internet* da Instituição com destaque para Paulinas Editora é já considerada uma conquista e sinal de avanço tecnológico, pois apesar de ainda ser de fraca consulta e de previsível demorado retorno do investimento, o facto da sua referência estar patente em todas as fichas técnicas dos produtos que se editam, constitui simbolicamente uma posição, com preocupações de inovação e de acompanhamento dos avanços da sociedade, bem em correspondência com o espírito e os objectivos apostólicos do fundador;

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

- o uso do *correio electrónico*, apoiado por uma cada vez mais actualizada base de dados, com o envio direccionado de publicidade e convites para eventos editoriais é também um dos meios cada vez mais correntes.
- envio de 1 exemplar das novidades aos *jornais* de maior circulação ou da área religiosa, para *recensão* nos seus cadernos ou páginas de cultura;
- envio de 1 exemplar de todas as novidades para todas as *dioceses*, ao cuidado dos bispos titulares e auxiliares, assim como a muitos outros que dirigem centros de divulgação ou de imprensa;
- a criação de *contas especiais* de novidades, junto de grande número de livreiros, a quem se fazem chegar todas novidades, acompanhadas da respectiva informação escrita;
- e, simultaneamente, a *Força de Vendas* desenvolve a sua acção junto de todos os livreiros, privilegiando aqueles que são da mesma área ideológica e religiosa, onde apresentam não só as novidades como também o fundo editorial que se pretende fazer rodar, através de *promoções* e de outras iniciativas, em épocas especiais.

Devem ainda ser referidas as Feiras do Livro, com destaque para as Feiras de Lisboa e cidades-satélites, e Feiras do Porto e de Faro, onde a Paulinas Editora, tradicionalmente, se apresenta com pavilhão próprio. E também as inúmeras iniciativas, normalmente desenvolvidas, de forma concertada, pelas religiosas da Comunidade, em acção catequética ou de divulgação apostólica, junto das paróquias, centros de terceira idade, escolas e colégios.

De mencionar, no entanto, que a compra de espaços ou tempos, nos meios de comunicação social, não faz parte dos métodos tradicionalmente usados por Paulinas Editora, ressaltando, porém, os casos de certas parcerias editoriais com órgãos de comunicação (que se poderão inscrever na área de mecenato), em que estas se efectivam através de contrapartidas de índole publicitária, mais frequentemente com órgão de comunicação social da mesma área religiosa.

### Motivações editoriais e gestão do catálogo

No plano editorial, e perante um elenco por nós proposto, para que fosse respondido por prioridades, os critérios por que se regem as opções editoriais foram assim elencados:

- 1 - planificação prévia;
- 2 - razões de apostolado;
- 3 - oportunidade ditada pelo momento;
- 4 - aconselhamento por alguém influente no meio;
- 5 - solicitação de responsáveis da hierarquia da Igreja;
- 6 - ajuda a causas ou pessoas;
- 7 - disponibilidade económica do momento;
- 8 - outros (sendo-nos apontado, por exemplo, as parcerias editoriais).

Quanto à planificação editorial, e perante as três possibilidades de resposta por nós propostas, foi respondido que, baseada num orçamento fundado em experiências dos anos anteriores, ela é esboçada, nas suas linhas básicas, nos últimos meses de cada ano,

tendo em vista a produção anual seguinte, mas, devido aos condicionalismos de vária ordem que sempre surgem, essa planificação, embora não perdendo de vista as grandes opções – onde se incluem, privilegiadamente, os títulos de que se adquiriu opção editorial, na Feira de Francoforte, visitada todos os anos pela Directora e pela responsável de Produção, e também todos aqueles títulos associados ou relacionados com eventos previstos para o novo ano, e, ainda, os projectos de fundo com calendarização mais flutuante –, vai-se ajustando ao longo do ano.

No respeitante à gestão do catálogo e ao acompanhamento da rotação dos produtos, assim como à ruptura de *stocks* ou à necessidade de se fazer uma reedição, a resposta foi esclarecedora, porque a Direcção considera esta área como muito sensível, pelo que a faz depender directamente da sua acção. A Directora, pelo menos mensalmente, confronta as existências do momento com os mapas de existências do mês anterior e do final do ano anterior. Nesse confronto, verifica a flutuação de cada título e, perante uma situação de ruptura, é essa análise, adjuvada pela verificação do período de vida útil do livro, entre a data da última edição e o momento de ruptura ou paragem das vendas, e ouvidas as livrarias, os vendedores e os colaboradores mais próximos, que determinam a decisão da Direcção de fazer uma reedição, de manter ou alterar a nova tiragem, ou, simplesmente, retirar o título do catálogo.

### As funcionalidades nos Sectores e Subsectores

Devido à grande dispersão geográfica da Paulinas Editora, em Portugal (com 4 comunidades e 7 livrarias), o seu corpo institucional de religiosas encontra-se bastante disseminado e também enfraquecido por falta de renovamento com novas vocações. Este facto determinou que a Instituição recorresse ao mercado de trabalho externo, para garantir a exequibilidade dos seus planos de acção. Dentro de uma característica e parcimoniosa gestão de recursos humanos, muitos dos postos de trabalho foram preenchidos com empregados especialmente qualificados para funções específicas, porém, outros foram garantidos por pessoas que, à partida, mostraram a disponibilidade necessária para a execução das mais variadas tarefas. Assim, em vários dos sectores e em fases diversas da criação de um produto (por exemplo, um livro) podem encontrar-se os mesmos colaboradores no desempenho de diversificadas funções.

Esta diversificação da funcionalidade de muitos dos colaboradores, conduziu à simplificação ou a simples omissão, internamente, do uso da terminologia que, comumente, é usada, em meios editoriais, para se referirem os vários departamentos, e também nós nos dispensamos de a usar, a partir daqui, referenciando-os tão-somente pelas funções que interferem no processo.

Assim, tomando um exemplo vulgar de um original que, remetido ou apresentado pelo autor, a Paulinas Editora para análise e edição, este percorre os seguintes passos:

É registada a sua entrada na Secretaria que, por sua vez, dá conhecimento à Direcção. Esta, em reunião de Conselho de Leitura, apresenta-o para análise e apreciação, sendo confiado a dois elementos que, em sequência, o avaliam sob diversos ângulos (literário, linguístico, actualidade, premência, interesse, enquadramento no espírito editorial), com emissão de ficha de opinião que deve ser sustentada com argumentação favorável ou desfavorável e indicação da colecção a inserir ou a criar.

No caso de ser rejeitado, o original é devolvido ao autor com as explicações e jus-

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

tificações achadas necessárias. Caso contrário, é submetido à avaliação do responsável de colecção para que foi indicado (caso este não tenha já estado envolvido na primeira apreciação) e, perante o seu parecer favorável, é contactado o autor para o informar da decisão de aceitação do seu original para publicação, sendo, então formalizado um contrato, entre este e a editora, em que são estabelecidos os direitos das partes e os valores envolvidos.

Depois de resolvidos esses aspectos, o original entra na fase de orçamentação e é inscrito na agenda editorial, seguindo critérios de prioridade ou de exequibilidade, em que o parecer do autor e do responsável de colecção, a oportunidade editorial, a sazonalidade, os custos e outros factores, a considerar no momento, podem ser determinantes.

Para os casos de edição de livros traduzidos, o processo é um pouco divergente, pois os aspectos burocráticos que atrás mencionamos, tratados directamente entre autor e editor, neste caso, são resolvidos, geralmente, entre o detentor dos direitos da publicação original e Paulinas Editora, que entrega o texto para tradução a um dos tradutores que constam da sua carteira e cujo perfil e competências se adequar melhor ao assunto do livro.

Reunidas as condições necessárias, o original (ou tradução) é dado para uma primeira revisão (literária), seguindo, de imediato, para emendas e diagramação (aspectos relacionados com formato, mancha, tipologia, capa e contracapa, encadernação ou brochura, e, eventualmente, cores, quadros, imagens, índices, sobrecapa, papéis). Estabelecidos todos estes elementos, procede-se à paginação, a que se segue a conferência das primeiras emendas e revisão ortotipográfica e estética da paginação (com leitura integral dos conteúdos) e portadas, e sobrecapa, se existir.

Conferidas as últimas emendas, a Direcção dá «ordem de execução» e é entregue, por subadjudicação, a uma gráfica previamente seleccionada (em que, correntemente, são tomados em consideração não só os aspectos orçamentais, mas a fiabilidade já comprovada, anteriormente, quer quanto à garantia do uso das matérias-primas escolhidas quer quanto à regular capacidade de cumprir os prazos de entrega). Enquanto o processo de execução gráfica decorre, a Redacção cria os textos necessários para a divulgação, que são entregues nos respectivos sectores para inserção ou elaboração dos seus suportes (*internet, mailling, newsletter*).

Logo que o livro impresso é entregue no Armazém, este informa a Direcção e esta faz correr, simultaneamente, a informação para a Secretaria (que notifica o autor e outros intervenientes externos), para o Departamento Comercial - *Marketing* (que acciona os contactos necessários para a eficiente comunicação sobre o produto e sua divulgação) e Força de Vendas (que apresentará o livro aos livreiros e noutros postos de venda previstos).

Apresentámos um caso típico de produção editorial de livros, pouco divergente dos métodos normalmente seguidos pela generalidade das casas editoras, mas há outras circunstâncias que obrigam a percorrer, a eliminar ou a ajustar qualquer destas várias etapas da edição, como é o caso das parcerias editoriais (que se podem revestir de outros aspectos: co-edição, compromisso de compra antecipada de certo número de exemplares, subvencionamento total ou parcelar da publicação, contrapartidas de qualquer outra natureza) ou, ainda, o caso das reedições que obrigam a encontrar outras respostas que as justifiquem.

---

***Retorno ou eco social***  
***da acção da Paulinas Editora***

---

Auscultados os órgãos dirigentes da Instituição, assim como alguns dos seus colaboradores, estes deixaram perceber que, apesar de alguma «sadia» insatisfação por não se terem ainda atingido patamares de execução brilhantes, numa possível avaliação de conjunto, se sentem medianamente compensados pelo actual esforço e empenhamento.

Para nós, porém, estas posições não deixavam de ser somente uma parte da avaliação que, para ser credível, necessitava de ser testada pela opinião pública, pelo menos por aqueles que são alvo da acção directa da Editora e para quem, esta, por princípio e por particular vocação, está direccionada.

Socorremo-nos, então, de um inquérito de 2 páginas (ANEXO 2), que enviámos, acompanhado de carta, dirigida a cada responsável das Paulinas Multimédia (Lisboa, Porto, Funchal, Faro, Setúbal e Portalegre) para ser preenchido pelos clientes, e a quem pedíamos que identificassem a Editora, quanto à sua pertinência, à sua utilidade, aos seus objectivos editoriais, e que se pronunciassem sobre o interesse e a qualidade do seu trabalho, assim como sobre a adequabilidade dos métodos por ela usados, reflectindo cada um a opinião pessoal e a corrente, no ambiente social envolvente.

Dos 300 inquéritos distribuídos retornaram 239, ou seja, 80%. Consideramos muito positiva esta anuência que, por si só, pode constituir uma satisfatória amostra das tendências.

O inquérito tem 8 grupos de perguntas. O grupo I (subdividido, em A-B) é aquele que define melhor o grau de conhecimento que os clientes têm da Editora; os grupos II e VII fornece informação de pendor subjectivo, mas indirectamente é revelador das opiniões correntes; os grupos III, IV, V e VI dão-nos informes sobre o comportamento e a opinião pessoal do cliente; e o grupo VIII dá-nos a caracterização do inquirido (com elementos essenciais: sexo, idade, estado, habilitações e pertinência religiosa).

Encomendámos uma pequena base de dados, onde lançámos os conteúdos dos inquéritos, cujo cruzamento de informação nos facultava variadíssimas leituras e projecção de tendências (ver Quadro-Resumo). Adiantamos, abaixo, algumas das interpretações possíveis, a retirar das respostas dos inquiridos.

#### **Caracterização dos inquiridos (ver ANEXO 1 - *Quadro-Resumo*)**

##### ***Quanto ao género e à idade (homens-mulheres)***

Uma análise pormenorizada das respostas revela-nos que dos 239 inquiridos que responderam, **68% (163) são mulheres** e 32% (76) são homens. Das 163 mulheres, 51% têm mais de 50 anos; 39%, entre 31 e 50; 9,5%, de 19 a 30; e só 1 tinha idade inferior a 18 anos. Quanto aos homens (76), 48% têm mais de 50 anos; 40%, entre 31 e 50; e 12%, entre 19 e 30; não havendo nenhum com idade inferior a 18 anos. Verifica-se, portanto, que há maior número de mulheres do que de homens a frequentar as livrarias e que as suas idades, independentemente dos sexos, são prevalentemente mais de 50 anos, sendo insignificante a de menores de 18 anos.

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

### **Quanto ao estado (casados, solteiros, separados, viúvos)**

Das mulheres inquiridas, **52%** declararam que **são casadas**; 35%, solteiras; 7%, separadas; e 6%, viúvas. Dos homens, 40% declararam-se casados; 57%, solteiros; e 3%, separados. Enquanto nas mulheres, o maior número (52%) é de casadas, entre os homens, é maior o número de solteiros (57%). Tomados no seu conjunto (mulheres+homens [163+76]), aproximam-se os valores, pois são 48% os casados (85+30) e 42% os solteiros (57+44).

### **Quanto às habilitações literárias (primária, secundária, universitária)**

49% das mulheres inquiridas declararam ter nível universitário; 44,5%, nível secundário; e só 6,5%, nível primário. No caso dos homens, mantém-se a mesma tendência, pois 71% dos inquiridos, dizem ter nível universitário; 26%, nível secundário; e 3%, nível primário. Porém, os homens apresentam uma diferença muito acentuada entre os vários níveis (71%, 26%, 3%), enquanto nas mulheres, essa diferenciação é menos acentuada (49%, 44,5%, 6,5%). Tomados os valores do conjunto dos dois (**mulheres+homens**), os valores são os seguintes: **nível universitário, 55%**; nível secundário, 39%; nível primário, 6%.

### **Quanto ao nível de pertença religiosa (leigos, ordenados, vida consagrada)**

Mostra-se como inevitável, pela natural razão de que não possível comparar a quantidade de leigos com a de ordenados ou com a de vida consagrada, que aquele número comparado com estes seja o maior número dos frequentadores das livrarias. No entanto, poderá ter algum interesse verificar se as mesmas livrarias são ou não frequentadas, proporcionalmente, por grande quantidade de pessoas ligadas à estrutura eclesial, e qual a opinião que esses membros da Igreja têm da Paulinas Editora e dos seus produtos e/ou métodos.

**Leigos:** dos 239 inquiridos, **189 (79%) são leigos**; e destes, 142 (75%) são mulheres e 47 (25%) são homens.

**Ordenados:** Havendo **só homens** ordenados, estes (26) representam 11% do total dos frequentadores e 34% do total dos homens (76) inquiridos. Nestes dados já se encontra alguma justificação para a grande diferença verificada acima nos níveis de habilitações literárias dos homens.

**Vida consagrada:** Neste âmbito, mais uma vez, prevalece a tendência diferenciadora favorável às **mulheres** que corresponde a 13% (21) do total das inquiridas (**163**), baixando essa percentagem para 10% (24) se considerarmos os homens e as mulheres, conjuntamente. Neste campo, e por lacuna do programa, não foram considerados os homens (5) que, sendo ordenados, declararam pertencer a uma comunidade de vida religiosa, tendo sido considerado só o elemento mais relevante: o da ordenação.

## **Interpretação de alguns dados do questionário (ver ANEXO 2 - *Inquérito aos Leitores*)**

### **Grupo I**

QUESTÃO A: PAULINAS, que se encontra no mercado editorial e livreiro português, há cerca de 50 anos, é uma editora... [seguem-se 4 propostas de resposta]

Este grupo com as suas subdivisões revela-nos que, genericamente, o conheci-

mento que os clientes têm das livrarias Paulinas (quanto à ligação religiosa) é bastante bom, pois foram 92,5% os que responderam à pergunta I-A.3 (...**ligada à Igreja?**). Porém, só 14,7% (I-A.4) se sentiram à vontade para arriscarem o nome da Instituição a que julgam pertencer as livrarias, e mesmo assim houve algumas respostas que denunciavam um insuficiente conhecimento. De Faro, uma das respostas dizia que essa pertença era às Missionárias do Sagrado Coração de Jesus; do Funchal: aos Pobres do Bairro da Camacha; de Lisboa: à Paróquia de S. João Evangelista, aos Paulistas (2), ao Externato S. José, à Igreja de Santa Engrácia; e do Porto: ao Mosteiro de Singeverga, à Comunidade Canção Nova.

QUESTÃO B: ...*que privilegia as temáticas* [seguem-se 9 propostas de resposta]

Do mesmo modo é bom o conhecimento, quanto às temáticas que predominam nas edições da Editora. 97% (232, quase a totalidade) das respostas indicaram a **Espiritualidade e Religião**, como temática privilegiada, logo seguida de 69,9% (167 do total) de livros de Formação e de educação dos Valores, e 53,1% (127 do total) de livros de temática Infantil. Os outros indicadores são insignificantes.

### Grupo II

QUESTÃO: *PAULINAS EDITORA poderá ser considerada...* [seguem-se 3 propostas de resposta]

Este é o grupo que, juntamente com o Grupo VII, pode revelar um tipo de resposta que reflecte uma opinião corrente, mais generalizada. Poderíamos ser tentados a considerar que o local de preenchimento do inquérito – a livraria Paulinas Multimedia – possa ter contribuído para uma inflação positiva dos 97% (232 do total) de respostas que indicam a Paulinas como «uma **Editora necessária**». Porém, o distanciamento dos 3,4% (8 respostas), que se lhe seguem, e que indicam ser esta Editora «mais uma entre outras tantas», e o 1,7% (4 respostas) do n. 3 que referem a «Editora como praticamente desconhecida», ajudam a aceitar, sem reservas, o número dominante.

### Grupo III

QUESTÃO: *Costuma adquirir os livros de PAULINAS EDITORA em...* [seguem-se 3 propostas de resposta]

Os locais escolhidos pelos inquiridos para adquirirem os livros editados pelas Paulinas é, sem dúvida, as **suas livrarias (94%)** só se destacando, como alternativa, os locais ou circunstâncias circum-eclésiásticos (25%).

### Grupo IV

QUESTÃO: *Que razão o/a leva a adquirir livros de PAULINAS EDITORA?* [seguem-se 6 propostas de resposta]

São duas as grandes motivações para os inquiridos escolherem os livros de Paulinas Editora: resposta 2. (a **confiança nos seus critérios editoriais**) com 66,5% e a resposta 1. (as temáticas) com 65%, e, imediatamente, seguem-se-lhe as respostas 3. (facilidade com que se encontram) e 4. (a diversidade da oferta) com 27,2% cada. A questão 6 deste grupo, permitia que se manifestasse uma outra qualquer motivação,

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

além das sugeridas. Assim: «não haver outra editora a editar alguns desses livros», «a forma simpática como somos atendidos», «a confiança nos critérios editoriais e no bom atendimento», «o bom atendimento», «a possibilidade de, a partir daí, levar Jesus a muitos amigos», «seriedade das edições», «apresentação e grafismo dos produtos», «a relação entre as suas colaboradoras», «pelas pessoas que trabalham na livraria», «formação e valores», «por encontrar ali livros que não se encontram noutros lugares», «os conteúdos, em geral», «colaboradoras sempre simpáticas», «bons livros infantis», «a qualidade nos seus produtos», «ali, sabemos que encontramos o que queremos», «a simpatia não só dos seus dirigentes mas também dos seus funcionários», «os autores editados são pessoas que aliam o conhecimento à formação católica e humana», «a amabilidade e o bom acolhimento», «mesmo que não se encontre o que se deseja, as livrarias são um lugar agradável de se estar», «atendimento personalizado e acolhimento simpático e alegre», «apoio à actividades lectivas», «la afectividad pela congregación», «por gosto», são outras tantas razões manifestadas para frequentar ou comprar livros nas livrarias da Paulinas.

### Grupo V

QUESTÃO: *Que pontos fracos pode apontar a PAULINAS EDITORA?* [seguem-se 8 propostas de resposta]

Este é um grupo que, pela natureza das respostas sugeridas, de acentuada denotação negativa, encontrou muitas resistências. Só foi respondido por cerca de 50% dos inquiridos, e mesmo assim, 54% escolheram o ponto 8 («Outros... pontos fracos»), onde puderam deixar mensagens de aconselhamento ou de justificado reparo, e, sequencialmente, a segunda resposta (31%: «livrarias pouco conhecidas») e a terceira (11%: «dificuldade em encontrar os seus livros»), apesar de serem «pontos fracos», remetem para um âmbito que favorece (ou beneficia) a imagem da Editora, pois apoiam-se numa detectada insuficiência a colmatar. Do total dos inquiridos (129) que aproveitaram o ponto 8, uns disseram unicamente que não encontravam «nenhum ponto fraco», outros, em correspondência ao que se lhes pedia, adiantaram várias respostas que agrupamos por cidades, pois desta forma é mais fácil identificar as deficiências que se relacionam com as especificidades do cada lugar.

- *Lisboa:*
  - As Paulinas deveriam publicar flyers gratuitos para as pessoas poderem ver os produtos;
  - As livrarias são poucas.
- *Portalegre:* Ninguém respondeu ao n. 8.
- *Porto:*
  - Só encontram livrarias das Paulinas, nos grandes centros;
  - Paulinas editam poucos livros de cânticos para crianças;
  - Poucas livrarias;
  - Não se conhecem os livros editados por Paulinas, em muitas dioceses do País, por exemplo, em Viseu;
  - Algumas traduções são deficientes;
  - As livrarias estão muito distantes;

- Os horários das livrarias são pouco adequados à mobilidade da vida moderna;
- Alguns livros de teólogos modernos são contrários à Doutrina Católica.
- *Setúbal*:
  - Pouco selectividade dos livros à venda na livraria;
  - Superabundância de temas «pios».
- *Faro*:
  - O espaço da livraria é exíguo;
  - O leque de temas é diminuto;
  - Os livros não são encontrados com frequência e abundância, nas livrarias não-católicas;
  - Número reduzido de livrarias Paulinas;
  - Sugeria-se que os temas fossem mais diferenciados, mas com o mesmo rigor na escolha.
- *Funchal*:
  - Os temas juvenis precisavam de ser mais trabalhados;
  - Falta criatividade nos livros de crianças. As imagens não são muito bem trabalhadas;
  - Demora na chegada à Madeira de algumas obras;
  - Falta divulgação (o catálogo não parece actualizado e há falta de folhetos informativos);
  - Os livros infanto-juvenis são pouco atractivos.

### **Grupo VI**

QUESTÃO: *Que pontos fortes pode apontar a PAULINAS EDITORA?* [seguem-se 7 propostas de resposta]

Este é o grupo dos «pontos fortes» a seleccionar do conjunto de seis respostas sugeridas e de uma sétima («Outros... pontos fortes») que cada um deve especificar, à semelhança do que acontece no grupo anterior.

Neste grupo, contrariamente ao que sucedeu no Grupo V, aumentou o número de respondentes (160).

Escolheram como ponto forte mais evidente o n. 3 (67%: temáticas de grande actualidade), logo seguido dos n. 2 (59%: aspecto agradável das edições) e n. 5 (58%: livrarias bem colocadas e com bom atendimento). O n. 7 («Outros... pontos fortes») foi só respondido por 5,5%, que aproveitaram para sublinhar o «bom atendimento» ou para complementarem com outros elogios, como: «Boa arrumação e boa apresentação das obras» (Setúbal e Funchal), «Forte componente moral e cristã» (Porto), «Locais onde, em termos editoriais, se encontra tudo o que se procura e precisa» e «Boas edições de ajuda à Catequese e à Formação Espiritual» (Lisboa).

### **Grupo VII**

QUESTÃO: *De 0 a 5, que pontuação daria a PAULINAS EDITORA, quanto à correspondência daquilo que produz com o que acha que são as expectativas dos seus clientes?*

À semelhança do Grupo II, este grupo favorece a manifestação de uma opinião fundada num consenso que se intui, no âmbito de circulação e de relações dos inquiridos.

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

A esta conjectura nos conduz a leitura da classificação que mereceu mais pontuação: o n. 4, com 50%. De uma escala sugerida de 0 a 5, o 4 constitui a classificação de algo que consideramos muito bom, mas que, segundo cremos, ainda pode melhorar. Segue-se a classificação 5, com 41% dos votos dos inquiridos, reveladora de uma satisfação plena que só poderá ser ampliada.

---

## *P*osfácio

---

Independentemente de estarmos perante um caso típico do âmbito editorial, com especificidades que exigem métodos de alguma singularidade ou ajustes pontuais das técnicas de que se socorrem os editores de livros, na sua generalidade, para alcançarem os seus objectivos de produção e gerirem os investimentos, não divergem muito os intervenientes: os que têm como propósito conquistarem espaços de influência, criarem produtos inovadores e apetecíveis, que divulgam e colocam no mercado e que aguardam os retornos engrossados das mais-valias resultantes do que investiram; e aqueles outros que, movidos pela necessidade ou na busca da novidade, sempre esperam encontrar o que almejam, que seja agradável e que satisfaça e, simultaneamente, possa ser adquirido sem muito dispêndio.

Este é o quadro pragmático do mundo do comércio onde se desenvolvem as dinâmicas da oferta e da procura. Porém, a compaginação dos registos, mercantil e religioso, é já uma outra realidade que exige um *bricolage*, de contornos suspeitosos, da simbólica associada aos dois universos, mas, efectivamente, é esse o trabalho profundo de harmonização a que se entregam, em primeiro lugar, as instituições religiosas, quando se adentram pelos meandros da via empresarial.

Reveste-se de tal delicadeza essa convivência – a do «vil metal», culturalmente associado à acção maléfica do Demónio, e a do sagrado, dos domínios da Santidade, donde está arredado qualquer resquício de materialidade – que o fundador da Congregação Paulina (conforme consta da sua biografia), viu-se forçado a «admitir» – contra os que vaticinavam perigos espirituais para os seus membros, como argumento contra o projecto – que a Instituição que intentava criar, de perfil empresarial, sempre seria deficitária, pois sempre que tivesse lucros, estes seriam escoados, pela aplicação imediata na ajuda às obras paroquiais ou diocesanas. A realidade, porém, demonstrou que, muitas das pessoas que, na época, se moviam nos espaços etéreos da religião, pouco entendiam da gestão saudável dos bens materiais, como já, subrepticamente, o deixava perceber o fundador, Tiago Alberione.

Um objectivo primeiro movia o fundador: «a divulgação da Boa-Nova, usando os mais modernos meios da comunicação social»; e outros convergiam para o primeiro: «fazer de cada livraria um púlpito da Igreja», «fazer de cada membro comunitário um escritor, um editor, um publicador, um difusor». Ora, nada disto se faz só com boa vontade, embora esta nunca possa ser dispensada. É necessário envolvimento, de pessoas e de bens. Foi isso que conseguiu o fundador, suscitando entusiasmos que se foram complementando de mais-valias e se constituindo como capitais de investimento duradouro e dinâmico.

De forma sucinta é esta a história da Paulinas Editora, despida das valências de pendor espiritual que, no entanto, sempre são indispensáveis para outras análises, noutros contextos.

\* \* \*

Debruçamo-nos sobre a real actualidade de Paulinas e verificamos que são firmes os fundos estruturais da Instituição, apesar de, periodicamente, ser sujeita aos acertos de um passo forçado pela circunstância de estar implantada e em competição, num mercado de regras «cegas», rígidas e, por vezes, implacáveis. Constatamos o benefício que colhe por se mover num espaço de privilégio, mas, simultaneamente, assistimos ao seu esforço de actualização técnica e de acompanhamento dos tempos sociais. Se há convergência acentuada entre os seus propósitos fundacionais e os interesses do seu público-alvo, essa é uma resposta a desvelar ou a construir e para a qual deixamos este pequeno contributo, pois «nem sempre os critérios internos existentes nas empresas para definirem a qualidade coincidem com os critérios dos clientes», conforme nos recorda Aníbal Pires, referido por Jorge Martins, em «Livreiro, Mestre da Edição», in *OBS*, n. 14 (Nov.2005).

Que conclusão poderemos retirar deste trabalho? Ou, melhor, que especulação nos permite a Paulinas Editora, através dos dados que colhemos?

Quanto ao edifício empresarial, com os seus quadros e as dinâmicas que lhe percebemos (faltando uma indispensável análise financeira...) atrevemo-nos a adiantar que nesta empresa estão reunidas todas as condições para se confirmar um investimento de sucesso e de perenidade. Quanto à imagem projectada para o exterior, através da sua acção e dos seus produtos, parece-nos que o inquirido nos faculta algumas pistas ou tendências.

Ficámos a saber que as livrarias das Paulinas são maioritariamente frequentadas por mulheres, casadas ou solteiras e com habilitações literárias de nível universitário.

Os clientes, embora não saibam exactamente o nome da Instituição que está por detrás das livrarias ou da Paulinas Editora, sabem perfeitamente que estas estão ligadas à Igreja Católica e que as suas temáticas editoriais embora privilegiem as áreas da Espiritualidade e da Religião também contemplam as da Formação e da cultura de Valores, assim como a área Infantil.

A maior parte dos inquiridos acha que esta editora é «uma Editora necessária», e sempre que procuram os seus livros fazem-no nas suas livrarias, junto das paróquias ou em feiras e em eventos de carácter religioso.

O que os move a comprar livros com chancela da Paulinas foi declarado que é a «confiança nos seus critérios editoriais» e o interesse pelas «temáticas» tratadas.

Cerca de metade dos inquiridos não encontram «pontos fracos» na Instituição a que pertencem as livrarias ou a Editora e os que arriscaram a apontar algumas debilidades fizeram-no num registo de aconselhamento para melhorar; como «pontos fortes» são, em maioria, apontados: as «temáticas de grande actualidade», «o bom aspecto gráfico dos produtos» e o «bom acolhimento».

E a classificação conclusiva das opiniões salda-se por «muito positiva».

\* \* \*

A análise dos resultados dos inquiridos da investigação, foi feita a partir da interpretação de 51 mapas gerados na base de dados onde foram lançados todos os elementos colhidos. Por razões de espaço, reproduzimos, em anexo, somente alguns desses mapas, considerados indispensáveis, para uma leitura mais proveitosa e ilustrada das variantes exploradas.

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

## Anexos

ANEXO 1  
Quadro-Resumo

	IDADE								ESTADO						HABILITAÇÕES LITERÁRIAS						PERTENÇA RELIGIOSA						SEXO (Total)		TOTALS		
	Menos de 18 anos		De 19 a 30 anos		De 31 a 50 anos		Mais de 50 anos		Solteiro/a		Casado/a		Separado/a		Viúvo/a		Primária		Secundária		Universidade		Leigo/a		Ordenado		Vida Consagrada			Homens	Mulheres
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		H	M
Sexo																															
Número	1	9	15	31	65	82	44	57	30	85	2	11	10	2	12	20	73	54	78	47	112	26	3	21	76	163	239				
Porcentagem	0,5	12	9,5	40	39	48	51	57	36,5	40	52,5	3	7	6	3	6,5	26	44,5	71	49	63,5	87	34	2,5	13	32	68	100%			
I-A. 1)				1	3	2	5	3	7	1						2	4	5			7	2	2								
2)							1	2	1							2	1				3										
3)	1	9	14	28	63	31	75	100	108	13					14	85	122	180			22	19									
4)		1	2	4	10	7	11	22	13						2	17	16				4	13									
I-B. 1)	1	9	15	31	62	36	78	108	111	13					12	88	132	183			26	23									
2)		5	11	11	42	15	43	52	65	10					9	47	71	109			10	8									
3)			1	2	6	2	16	10	16	1					4	14	9				1	3									
4)		7	10	23	48	24	55	78	80	9					9	59	99	131			20	16									
5)					5	3	4	6	6						1	6	5				1										
6)		2	1	4	5	8	13	16	17						4	12	17				5	6									
7)			1		3	2	4	6	2	2						5	5				1	1									
8)				1	2	1	2	2	3	1					1	1	4				1										
9)		1			4	4	8	4	12	1					2	4	11				16	1									
II. 1)	1	8	14	30	64	35	80	108	112	12					13	90	129	184			24	24									
2)			1	2	1	3	1	3	4	1					2	3	3				6	2									
3)			1			1	2	2	2							1	3				2	2									

<b>III.</b>	1)	1	9	12	29	62	35	76	106	107	11		14	82	128	175	26	23	73	151
	2)			1	2	1	4	6	7	7				8	6	10	2	2	6	8
	3)		4	5	6	21	10	14	29	27	4		3	27	30	48	6	6	20	40
<b>IV.</b>	1)	1	8	10	23	44	25	44	75	72	8		4	42	109	124	21	10	56	99
	2)		6	5	13	46	28	61	64	88	7		8	66	85	128	14	17	47	112
	3)		4	1	9	14	8	29	32	32	1		7	32	26	49	7	9	21	44
	4)		3	1	3	19	12	27	35	28	2		6	30	29	50	7	8	18	47
	5)		2	1	4	14	8	23	20	28	4		9	28	15	42	4	6	14	38
	6)			4	3	6	4	10	14	12	1		1	10	16	24	2	1	7	20
<b>V.</b>	1)		2	3	6	7	3	5	15	9	2			5	21	17	7	2	11	15
	2)				2	2			2	1	1		1		3	1	1	2	2	2
	3)							1	1					1				1	1	1
	4)				3			1	3	1			1	2	1	2	1	1	3	1
	5)	1	4	7	4	28	9	21	26	46	2		4	23	47	68	1	5	17	57
	6)																			
	7)		1		5	3	5	6	13	7				7	13	13	5	2	11	9
	8)		4	5	16	32	19	53	63	58	8		9	60	60	102	13	14	39	90
<b>VI.</b>	1)	1	2	4	9	22	17	27	40	39	3		5	37	40	65	9	8	28	54
	2)	1	5	5	18	38	24	50	61	75	5		10	52	79	110	16	15	47	94
	3)	1	8	8	15	44	27	57	72	80	8		6	64	90	131	16	13	50	110
	4)		2		6	15	9	20	22	28	2		5	28	19	39	5	8	17	35
	5)	1	7	7	20	34	15	54	67	65	6		7	65	66	114	10	14	42	96
	6)	1	6	6	7	21	10	26	34	39	4		10	36	31	63	5	9	23	54
	7)		1	2	1	3	4	2	6	5	2		1	3	9	10	3		6	7
<b>VII.</b>	0)																			
	1)																			
	2)				1	1			1	1			0	1	1	1	1	1	1	1
	3)		1	2	4	6	3	5	12	7	2		2	10	9	16	3	2	8	13
	4)	1	6	11	18	33	17	33	55	58	6		5	36	78	97	14	8	41	78
5)		2	2	8	25	16	44	43	49	5		7	46	44	75	8	14	26	71	

MARISA AUGUSTA SANTOS OLIVEIRA / RUI A. COSTA OLIVEIRA

## ANEXO 2

## Inquérito aos Leitores

PAULINAS EDITORA, em conjunto esforço de aperfeiçoar os seus métodos de trabalho, por forma a alcançar, cada vez mais, os níveis de qualidade dos seus produtos, fazendo-os corresponder às expectativas e necessidades do público português, socorre-se, permanentemente, de variados meios de aferição do resultado desse esforço. Nesta sequência, se inscreve mais este acto de consulta aos seus leitores e clientes, a quem solicitamos esta pequena colaboração que, antecipadamente agradecemos.

**I-A. PAULINAS, que se encontra no mercado editorial e livreiro português, há cerca de 50 anos, é uma editora...** (assinale os pontos que acha corresponderem ao perfil desta Editora):

- 1) do sector empresarial privado;
- 2) ligada ao Estado;
- 3) ligada à Igreja (qual Igreja? \_\_\_\_\_);
- 4) ligada a uma outra Instituição (nome? \_\_\_\_\_).

**I-B. ... que privilegia as temáticas:**

- 1) Espiritualidade e Religião;
- 2) Infantis;
- 3) Banda Desenhada;
- 4) Formação e Valores;
- 5) Técnica;
- 6) Dicionários/Enciclopédias;
- 7) Romance;
- 8) Ficção;
- 9) Ensaio.

**II. PAULINAS EDITORA poderá ser considerada:**

- 1) uma Editora necessária;
- 2) mais uma entre outras tantas Editoras;
- 3) uma Editora praticamente desconhecida.

**III. Costuma adquirir os livros de PAULINAS EDITORA:**

- 1) nas suas livrarias;
- 2) em qualquer livraria;
- 3) noutros locais (paróquias, encontros, congressos, feiras, etc.).

**IV. Que razão o/a leva a adquirir livros de PAULINAS EDITORA:**

- 1) as temáticas;
- 2) a confiança nos seus critérios editoriais;
- 3) a facilidade com que os encontra;
- 4) a diversidade de oferta editorial;
- 5) o preço;
- 6) outra (Qual? \_\_\_\_\_).

**V. Que pontos fracos pode apontar a PAULINAS EDITORA:**

- 1) dificuldade em encontrar os seus livros;
- 2) edição de livros com temas demasiado vulgares;
- 3) temas editoriais pouco interessantes;
- 4) apresentação dos produtos muito pobre ou pouco atractiva;
- 5) livrarias pouco conhecidas;
- 6) atendimento pouco cuidado, nas suas livrarias;
- 7) preços muito elevados;
- 8) outros (Quais? \_\_\_\_\_).

**VI. Que pontos fortes pode apontar a PAULINAS EDITORA:**

- 1) rapidez na edição de produtos muito procurados, da sua área editorial;
- 2) aspecto agradável das suas edições;
- 3) escolha de temáticas de grande actualidade;
- 4) boa difusão dos seus produtos que se encontram com facilidade;
- 5) livrarias bem colocadas e com bom atendimento;
- 6) bons preços;
- 7) outros (Quais? \_\_\_\_\_).

**VII. De 0 a 5, que pontuação daria a PAULINAS EDITORA, quanto à correspondência daquilo que produz com o que acha que são as expectativas dos seus clientes:**

- 0 \_\_\_\_\_;
- 1 \_\_\_\_\_;
- 2 \_\_\_\_\_;
- 3 \_\_\_\_\_;
- 4 \_\_\_\_\_;
- 5 \_\_\_\_\_.

**VIII. Alguns elementos pessoais que muito agradecemos:**

- Sexo:**  Homem;  Mulher.
- Idade:**  até 18 anos;  de 19 a 30;  de 31 a 40;  mais de 50.
- Estado civil:**  solteiro/a;  casado/a;  separado/a;  viúvo/a.
- Hab. literárias:**  primária;  secundária;  universitária.
- Vínculo/Igreja:**  leigo/a;  ordenado;  Vida Consagrada.

