

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E
VENDA DE LIVROS TÉCNICO-CIENTÍFICOS E PROFISSIONAIS
POR LIVRARIAS VIRTUAIS
ESTUDO DE CASOS COM EDITORES DE BELO HORIZONTE

NILCÉIA LAGE DE MEDEIROS

BELO HORIZONTE
2008

NILCÉIA LAGE DE MEDEIROS

**FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E
VENDA DE LIVROS TÉCNICO-CIENTÍFICOS E PROFISSIONAIS
POR LIVRARIAS VIRTUAIS
ESTUDO DE CASOS COM EDITORES DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valéria Judice

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

BELO HORIZONTE

2008

M488f Medeiros, Nilcéia Lage de

Fatores que influenciam o processo de distribuição e venda de livros técnico-científicos e profissionais por livrarias virtuais: estudo de casos com editores de Belo Horizonte. / Nilcéia Lage de Medeiros. Belo Horizonte, 2008.

165 f., il.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valéria Judice.

1. Comércio eletrônico. 2. Livrarias virtuais. 3. Setor editorial / livreiro. 4. Estratégia multicanal de distribuição e comercialização de livros. I. Judice, Valéria. II. Título.

CDD: 658.841.4

Ficha catalográfica confeccionada pela bibliotecária Nilcéia Lage de Medeiros

CRB 1545/6^a região

À minha mãe,
pelo amor incondicional;

Às minhas duas irmãs,
pelo incentivo;

Aos sobrinhos,
pelas alegrias;

À família Lage,
por ser o meu alicerce e exemplo;

Ao meu amor,
por existir em minha vida;

À tia Cris e à Marysinha,
pelos ensinamentos na Biblioteconomia e pela amizade;

Ao Plínio,
um irmão de alma;

À Lu,
pelos maravilhosos anos de amizade e por incentivar-me cada segundo deste
mestrado;

À Mariana,
pela amizade tão pura;

Aos colegas da GSRA,
por colaborarem nos meus momentos de ausência;

À “joca” da Chico Deslandes,
meu esconderijo por dois meses
para que eu pudesse escrever a dissertação.

AGRADECIMENTOS

À professora Marlene, diretora da Faculdade Novos Horizontes;

À professora Cristiane, diretora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração;

À minha orientadora, professora Valéria Judice, por me mostrar o “caminho das pedras”, pela tranqüilidade, ética, honestidade, simplicidade e profissionalismo, e por compartilhar seus conhecimentos;

Aos professores do Mestrado Talita, Wanderley, Alfredo, Anthero, Vera e Marília, pelos ensinamentos preciosos;

À professora Vera L. Cançado, pelos ensinamentos, principalmente nas três disciplinas que ministrou e por me apresentar a professora Valéria;

Aos professores Vera L. Cançado e Eduardo José Wense Dias por aceitarem fazer parte da banca de defesa desta dissertação e pelas preciosas sugestões;

Aos colegas do mestrado, muitos deles grandes amigos, pela oportunidade de união, convívio e aprendizagem saudáveis e alegres;

Em especial à Miriam, Heliane, Eliana, Fabiane, Eliete, Raquel, Rodrigo, Marcos, Fábio e Élvio, pela amizade conquistada nestes dois anos de mestrado, e pela troca de conhecimentos;

À GSRA, pelo incentivo e custeio deste mestrado;

Aos editores, cuja colaboração foi imprescindível para esta pesquisa, por publicarem obras tão relevantes;

Aos autores de artigos, monografias, dissertações e teses que me enviaram suas pesquisas;

Às secretárias do mestrado Edna e Adélia;

À bibliotecária Solange, pela ajuda e parceria;

À minha mãe, Nádia e Josarida, pelo incentivo, leituras e opiniões valiosas.

*“O livro pode até ser barato,
mas, se não houver pontos de venda, ele não será comprado;
ele pode mesmo ser grátis,.
mas, se não houver bibliotecas, ele continuará não sendo lido.
A escola pode valorizar a leitura,
mas, se a sociedade não o fizer,
o hábito se extingue na saída da escola.”*

Ottaviano de Fiore (1998)

RESUMO

Os limites de espaço e tempo são ultrapassados na internet, apontando para novos nichos, oportunidades e formas de negociar (BLOCH; PIGNEUR; SEGEV, 1996; GHOSH, 1998). A habilidade de combinar os canais de comercialização físicos e virtuais, por meio do varejo eletrônico multicanal, poderá representar a sobrevivência dos negócios, incluídos aí os editoriais/livreiros (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; E-COMMERCE..., 2008a; MACKENA, 1995; MELO, 2002, PROCESSOS..., 2007; RIOS; 2006). Assim, esta dissertação apresenta uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, de estudo de casos múltiplos sobre a utilização de comércio eletrônico (CE) como canal de vendas por editoras de Livros Técnico-Científicos e Profissionais (LTCP) de Belo Horizonte. A escolha do setor justifica-se por estar entre os que mais crescem neste novo canal de comercialização e por ser área de expertise da pesquisadora. Para a coleta de dados, foram selecionadas três editoras do segmento editorial/livreiro e realizadas observações sistematizadas dos ambientes físicos e virtuais de comercialização, além de entrevistas em profundidade com executivos seniores. Os dados obtidos foram analisados pelas técnicas de análise de conteúdo e análise do conteúdo. O objetivo geral da pesquisa foi identificar, na percepção de editores de LTCP de Belo Horizonte, os fatores que influenciam a adoção de livreria virtual própria para venda direta aos consumidores finais, além de canais tradicionais de distribuição/venda de livros. Foram estipulados cinco objetivos específicos: a) descrever o panorama da internet, CE e *Business to consumer* (B2C) – os resultados evidenciaram que a internet não impactou a criação de propostas ou soluções inovadoras para distribuição/venda de livros; b) apresentar fatores ligados à decisão de adoção do CE – observou-se que coube aos três entrevistados a tomada de decisão, vista por eles como estratégia confidencial de negócio, resultando em generalidade de informações prestadas, não permitindo analisar fatores de efetiva influência; c) identificar aspectos da escolha de integração/separação dos canais para comercialização – os dados coletados mostraram que o CE apresenta-se como extensão das formas tradicionais de comercialização, ocorrendo grau de subutilização, permitindo inferir que a excelência em si do canal não é fator influente; d) descrever o panorama do setor editorial/livreiro brasileiro – houve unanimidade na indicação do gargalo na distribuição/venda de livros e impossibilidade física de adequada ou completa divulgação do catálogo, fatores indicados como mais influentes para a adoção do CE e internet como locus privilegiado de visibilidade; e e) descrever a atuação do setor editorial/livreiro brasileiro no CE e B2C – em relação aos diversos canais da cadeia de comercialização do livro, para os entrevistados houve preservação dos intermediários, exceto os distribuidores, que mais sentiram os reflexos da internet, reduzindo em número e concentrando-se em São Paulo. Foram observados como fatores de maior influência à adoção do CE pelas editoras: divulgação das obras publicadas e atualização do catálogo completo na internet; confirmação de estratégia multicanal por meio do cruzamento e complementação dos canais físicos e virtuais na distribuição/venda de livros onde os dois modelos coexistem nos três casos estudados; e, como uma explicação não antecipada, a tendência de racionalização via homogeneização institucional, explicada pela teoria do isomorfismo organizacional.

Palavras-chave: Livrarias virtuais. Comércio eletrônico. Setor editorial / livreiro. Estratégia multicanal de distribuição e comercialização de livros.

ABSTRACT

This dissertation is a descriptive and qualitative multiple case studies-based approach on the electronic commerce (EC), as a commercialization channel for technical, scientific and professional book retailing (TSPB) in Belo Horizonte (MG, Brazil). The sector's choice was based on its current position as one of the highest growing in this channel, and also on the theme's relation to the researcher's expertise. For data collection, three editing enterprises of the segment were selected and systematized observation was undertaken in both real and virtual business environments, as well as in-depth interviews were carried out with senior executives. The obtained data was analyzed through content-analysis techniques. The main study objective was to identify, in the perception of the TSPB editors, influential factors of EC and virtual shopping adoption for final consumer sales and as an additional distribution/sales channel beyond traditional ones. Focusing on TSPB, five specific objectives were established: (a) to describe the internet, EC and business to consumer (B2C) background – observed results evidenced the internet has not impacted in the creation of innovative solutions or proposals concerning book distribution and sale; (b) to present factors related to EC adoption decision – it was noticed that the three interviewees were in charge of decision-making processes. Nevertheless, this aspect was seen by them as confidential business strategy, resulting in poor research information provision, which has not allowed analysis of actual factors affecting decision; (c) to identify choice related to integration or separation of commercialization channels – collected data has shown EC as an extension of traditional commercialization forms and as an underutilized channel. These findings allowed the inference that the “*per se* excellence” of the internet channel has not effectively influenced choice; (d) to overview the Brazilian book editorial sector – there was unanimous indication of distribution/sales bottleneck, due to the physical impossibility of adequate or complete catalogue diffusion in the books sector, and these factors were seen as the most influential in EC adoption and internet positioning as a privileged visibility locus; (e) to overview the Brazilian book editorial EC and B2C sector performance – the interviewees indicated that related to the diverse book chain commercialization channels, most intermediates have been preserved, except the book distributors, who have more intensively been affected by the internet consequences in the editorial sector. In Brazil, distributor agents were reduced and concentrated in Sao Paulo region. The most influential factors for CE editorial business adoption observed in the research were: publishing dissemination or catalogue launching and updating; confirmation of multi-channel strategy by means of cross over and complementing of real and virtual channels in book distribution and sales, where both models were co-existent in the three observed cases; as a not anticipated explanation, EC adoption could also be regarded as a rationalizing trend in institutional homogenization, as explained by the classical “organizational isomorphism” theory.

Key words: Virtual bookshops. Electronic commerce. Editorial sector. Multi-channel distribution strategy. Book commercialization.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABDL – Associação Brasileira de Difusão do Livro
- ABL – Associação Brasileira do Livro
- ABRELIVROS – Associação Brasileira de Editores de Livros
- AEL – Associação Estadual de Livrarias do Rio de Janeiro
- ALB – Associação de Leitura do Brasil
- ANL – Associação Nacional de Livrarias
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
- AREERJ – Associação de Representantes de Editoras do Estado do Rio de Janeiro
- ARERS – Associação dos Representantes das Editoras do Rio Grande do Sul
- B2C – *Business to consumer*
- BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- BN – Biblioteca Nacional
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- CALL – Câmara Amazonense do Livro e Leitura
- CBL – Câmara Brasileira do Livro
- CE – Comércio eletrônico
- COMUT – Comutação bibliográfica
- ECA-USP – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- EdA – Entrevistado da Editora A
- EdB – Entrevistado da Editora B
- EdC – Entrevistada da Editora C
- FGV – Fundação Getúlio Vargas
- FGV EASP – Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração de São Paulo
- FNH – Faculdade Novos Horizontes
- Lattes – Currículo Lattes
- LIBRE – Liga Brasileira de Editoras
- LTCP – Livros Técnicos Científicos e Profissionais
- SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros
- UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Evolução do número de e-consumidores brasileiros	15
GRÁFICO 2 – Evolução do faturamento do varejo <i>on-line</i> brasileiro	16
GRÁFICO 3 – Evolução da quantidade de pedidos no varejo <i>on-line</i> brasileiro	17

FIGURAS

FIGURA 1 – Objetivo geral	22
FIGURA 2 – Fatores que influenciam a adoção de livraria virtual própria para venda direta ao consumidor final, além de canais tradicionais de distribuição / venda: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Raio X de 2007 do comércio eletrônico brasileiro	16
QUADRO 2 – Categorias de produtos mais vendidos em 2007 no comércio eletrônico brasileiro	18
QUADRO 3 – Categorias de produtos mais vendidos no Natal de 2007 no comércio eletrônico brasileiro	19
QUADRO 4 – Como a internet influencia a estrutura da indústria	39
QUADRO 5 – Variações do modelo de distribuição	41
QUADRO 6 – Níveis de integração do comércio eletrônico à empresa	47
QUADRO 7 – Negócios tradicionais e virtuais: questionamentos para auxiliar no processo de decisão de integração versus separação	48
QUADRO 8 – Modelo da indústria tradicional atual	52
QUADRO 9 – Estágios de implantação de comércio eletrônico	61
QUADRO 10 – Metodologia de pesquisa	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– Países com maior número de internautas	15
TABELA 2 – Produtos mais vendidos no varejo <i>on-line</i> no Brasil	18
TABELA 3 – Evolução dos canais de comercialização de livros no Brasil – 1998/2003	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Problemática	19
1.3 Delimitações para a condução da pesquisa	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo geral	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 Justificativa	23
1.6 Motivações pessoais para a pesquisa	26
1.7 Estrutura da dissertação	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Internet, comércio eletrônico e B2C: panorama	34
2.1.1 Impactos da internet, comércio eletrônico e B2C nos negócios	38
2.2 Sistemas de logística, distribuição e frete	40
2.3 Decisão de adoção do comércio eletrônico via internet: planejamento e preparação da empresa	43
2.4 Escolha dos canais de comercialização: integração versus separação	45
2.5 Setor editorial / livreiro brasileiro: panorama	49
2.5.1 Canais de distribuição e venda	52
2.6 Atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, no comércio eletrônico e no B2C	56
3 METODOLOGIA	64
3.1 Caracterização da pesquisa	65
3.2 Universo de análise	66
3.3 Universo de observação	66
3.4 Procedimentos para a coleta de dados	67
3.5 Procedimentos para análise de dados	69

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	71
4.1 Apresentação dos casos	71
4.1.1 Estudo de caso – “Editora A”	72
4.1.1.1 Caracterização da “Editora A”	72
4.1.1.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora A”	73
4.1.1.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora A”	76
4.1.1.4 Percepções do entrevistado da “Editora A”	78
4.1.1.4.1 O relato do EdA sobre a livraria virtual (B2C)	81
4.1.2 Estudo de caso – “Editora B”	82
4.1.2.1 Caracterização da “Editora B”	82
4.1.2.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora B”	83
4.1.2.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora B”	86
4.1.2.4 Percepções do entrevistado da “Editora B”	87
4.1.2.4.1 O relato do EdB sobre a livraria virtual (B2C)	89
4.1.3 Estudo de caso – “Editora C”	91
4.1.3.1 Caracterização da “Editora C”	91
4.1.3.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora C”	92
4.1.3.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora C”	94
4.1.3.4 Percepções da entrevistada da “Editora C”	95
4.1.3.4.1 O relato da EdC sobre a livraria virtual (B2C)	98
4.2 Análise dos casos	100
4.2.1 As percepções do editor sobre o panorama da Internet, comércio eletrônico e B2C, e respectivos impactos causados nos negócios, como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	101
4.2.2 As percepções do editor sobre os sistemas de logística, distribuição e frete como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	101

4.2.3 As percepções do editor sobre a necessidade de planejamento e preparação da empresa como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	103
4.2.4 As percepções do editor quanto à opção de integrar ou separar os canais de comercialização como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	107
4.2.5 As percepções do editor sobre o panorama do setor editorial / livreiro brasileiro e os respectivos canais de distribuição e venda como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	108
4.2.6 As percepções do editor sobre a atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, no comércio eletrônico e no B2C como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
5.1 Implicações do estudo	123
5.2 Limitações do estudo	124
5.3 Sugestões para estudos futuros	125
5.4 Artigos vislumbrados por esta pesquisa	126
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICES	147

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da utilização da internet é um fenômeno mundial. Tal como acontece em outros países, o mercado brasileiro, via internet, também vem expandindo sua participação nesse novo canal de comercialização de bens e serviços, tanto na oferta, com o aumento do número de lojas *on-line*, quanto na demanda, com um número maior de consumidores dispostos a realizar transações comerciais por esse meio (NOGUEIRA; SOARES; PORTELLA, 2000).

Dentre os setores que mais crescem, está o de livrarias/editoras. De acordo com Vieira e Nique (2000), livros vendem bem na internet por possuírem tradição na venda direta ao consumidor e, conforme Rodrigues, Joia e Oliveira (2004), por serem percebidos como de qualidade padronizada.

Pouco se conhece sobre o que influencia os editores / livreiros no processo de escolha do *mix* de varejo tradicional com *on-line*, objetivo desta pesquisa. Embora existam estudos nesta área, ainda são raros aqueles que enfocam a atuação de empresas no comércio eletrônico (CE) de bens e serviços (BAPTISTA; BOTELHO, 2006; RODRIGUES, JOIA; OLIVEIRA, 2004; VIEIRA; VIANA; ECHEVESTE, 1998; VIEIRA; NIQUE, 1999, 2000).

1.1 Contextualização

Na pesquisa realizada pelo Interactive Advertising Bureau (IAB), IBOPE, NetRatings, Internacional Data Corporation (IDC) e Ebit, o Brasil ocupa atualmente a quinta colocação mundial em venda de computadores (SERRENTINO, 2008; USUÁRIOS..., 2007). Em 2007, foram vendidos 10,7 milhões de unidades (CLASSES..., 2008)

Tal crescimento vem impactando o número de internautas brasileiros, fazendo com que o País ocupe a décima colocação mundial (TAB. 1) e lidere o tempo de uso da

internet residencial, que é 23 horas e 28 minutos mensais por pessoa (INTERNAUTAS..., 2007b).

TABELA 1
Países com maior número de internautas

#	País	Usuários da Internet (milhões)	População (milhões)	Adoção da Internet	Fonte
1	Estados Unidos	209	299	70%	Nielsen//NR
2	China	123	1.306	9%	CNNIC
3	Japão	86	128	67%	eTForecasts
4	Alemanha	51	83	61%	C.I.Almanac
5	Índia	40	1.112	4%	C.I.Almanac
6	Inglaterra	38	60	63%	ITU
7	Coréia do Sul	34	51	67%	eTForecast
8	Itália	31	59	52%	ITU
9	França	30	61	48%	Nielsen//NR
10	Brasil	30	188	16%	eTForecasts
TOP 20 Países		836	4.064	19.9%	IWS
Total de usuários no mundo		1,076	6,499	15.7%	IWS

Fonte: DADOS..., 2007.

Em 2007, foram registrados 39 milhões de internautas brasileiros, sendo que 24% destes já fizeram pelo menos uma compra na internet, ou seja, 9,5 milhões (GRÁFICO 1), com índice de satisfação com o CE de cerca de 86% (COMPRAS... 2008; eBITS, 2008; ÍNDICE..., 2007).

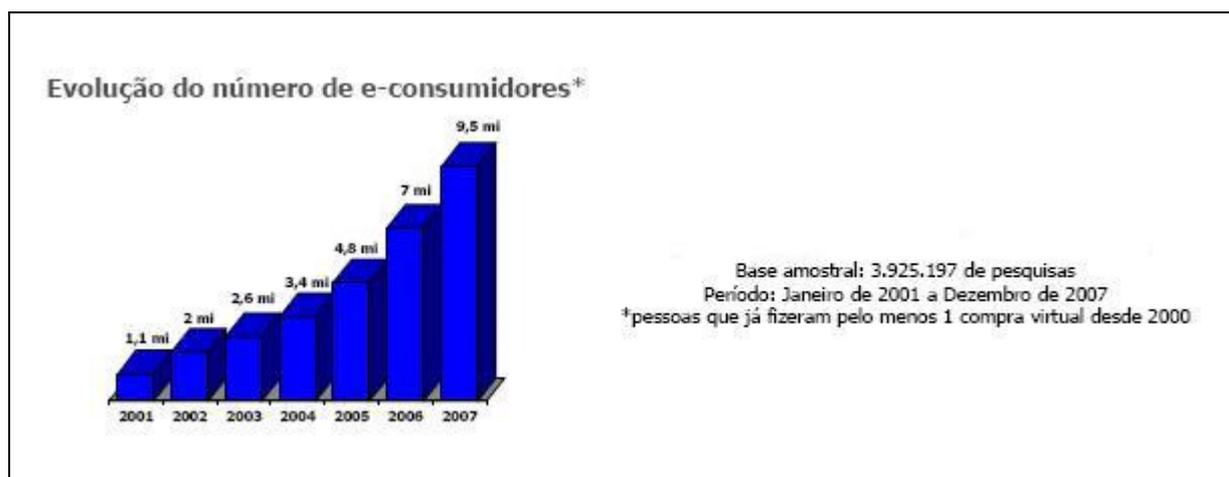


GRÁFICO 1 – Evolução do número de e-consumidores brasileiros

Fonte: eBITS, 2008, p. 11.

Em junho de 2007, já era mais de 1,2 milhão de internautas acima dos 55 anos navegando em suas residências, o que corresponde a 6,5% dos 19,3 milhões de internautas residenciais (INTERNAUTAS..., 2007a; 2007b).

O Brasil entrou na internet em 1988 e só em 1995 o CE começou a desenvolver-se (CURI; DIAS; GONÇALVES FILHO, 2006). O faturamento do varejo *on-line* em 2007 foi de 6,3 bilhões em 2007, representando um crescimento de 43% em relação a 2006 (QUADRO 1).

QUADRO 1

Raio X de 2007 do comércio eletrônico brasileiro

Raio-X de 2007

Faturamento	R\$ 6,3 bilhões
Tiquete Médio	R\$ 302
Crescimento em relação a 2006	43%
Categoria de Produto mais vendida	Livros e assinaturas de revistas e jornais 17%

Período: Janeiro a Dezembro de 2007

Fonte: eBITS, 2008, p. 9

Para melhor compreensão do faturamento do varejo *on-line* em 2007, vale mostrar a sua evolução de 2001 a 2007, apresentada a seguir (GRÁFICO 2):

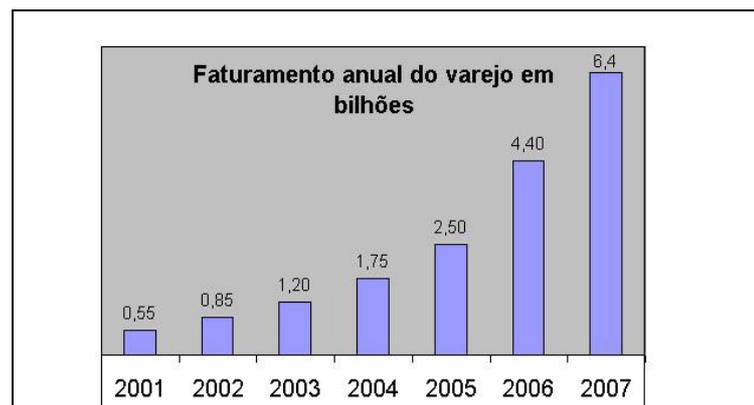


GRÁFICO 2 – Evolução do faturamento do varejo *on-line* brasileiro

Fonte: DADOS..., 2007.

No gráfico, a previsão para 2007 era de R\$6,4, porém foi de R\$6,3 bilhões. Mesmo assim, segundo Manuel Matos, presidente da Câmara Brasileira de CE, o setor está

permanentemente evoluindo em termos de tecnologia, logística e distribuição (COMPRAS..., 2008).

O volume de pedidos foi de 20,4 milhões, 5,6 milhões a mais do que em 2006 (COMPRAS..., 2008). No primeiro trimestre de 2008, alcançou R\$1,8 bilhão, representando um crescimento de 49,6% em relação ao mesmo período de 2007 (COMÉRCIO..., 2008). A evolução da quantidade de pedidos no varejo *on-line* brasileiro é representada a seguir (GRÁFICO 3).

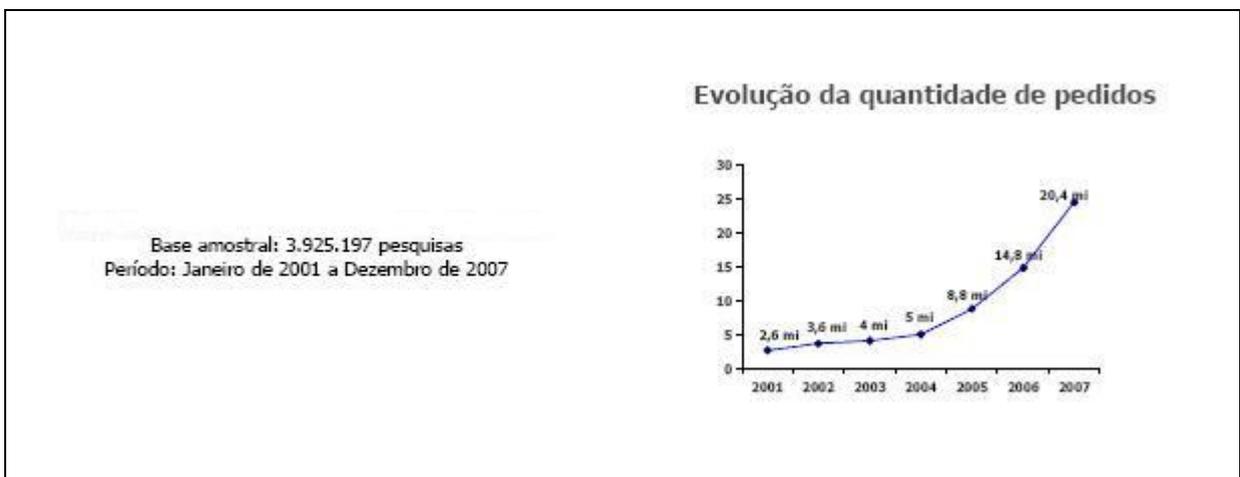


GRÁFICO 3 – Evolução da quantidade de pedidos no varejo *on-line* brasileiro
Fonte: eBITS, 2008, p. 11

Os motivos apresentados para o crescimento do CE são os mais diversos: variedade de produtos, facilidade para a tomada de preço, comodidade, condições de pagamento diversas (COMPRAS..., 2008), privatização das telecomunicações e aumento na conectividade, redução no preço e ampliação da base instalada de computadores, aumento do número de internautas com experiência e confiança no CE, aumento na segurança no CE *etc.* Tais motivos, entre outros, apontam para um cenário positivo de crescimento do CE e oportunidade de desenvolvimento desse canal para o e-varejo, beneficiando-se da integração entre canais tradicionais e virtuais (SERRENTINO, 2008).

No período de 2003 a 2005, CDs e livros estavam entre os produtos mais comercializados no varejo *on-line* no País (TAB. 2).

TABELA 2
Produtos mais vendidos no varejo *on-line* no Brasil

Produto	2003	2004	2005
CDs e DVDs	32%	26%	21%
Livros e Revistas	26%	24%	18%
Eletrônicos			9%
Saúde e Beleza	3,3%	7,2%	8%
Informática	4,7%	6,0%	7%
Outros			37%

Fonte: DADOS..., 2007.

Em 2007, livros e assinaturas de revistas e jornais foram os mais vendidos na internet, seguidos dos produtos de informática, eletrônicos, saúde e beleza e telefonia celular (QUADRO 2), representando 17% das compras das classes A e B na internet e 12% da classe C (CLASSES..., 2008). No primeiro trimestre de 2008, os livros continuaram na liderança, representando 21% das compras efetuadas na internet (E-COMMERCE..., 2008b).

QUADRO 2

Categorias de produtos mais vendidos em 2007 no comércio eletrônico brasileiro

Categorias de Produtos mais vendidas em 2007	
Categoria	Porcentagem
Livros, Revistas e Jornais	17%
Informática	12%
Eletrônicos	9%
Saúde e Beleza	8%
Telefonia Celular	7%

Período: Janeiro a Dezembro de 2007

Fonte: eBITS, 2008, p. 12

No Natal de 2007, livros estiveram em segundo lugar entre os produtos mais vendidos na internet, perdendo apenas para os eletrônicos em 1% (QUADRO 3).

**Categorias de Produtos mais vendidas no Natal
(em volume de pedidos)**

Categoria	Porcentagem
Eletrônicos	17%
Livros, Revistas e Jornais	16%
Informática	13%
Telefonia Celular	11%
Títulos de CD, DVD e Vídeo	11%
Saúde e Beleza	11%

Período: 15/11/2007 a 23/12/2007

QUADRO 3 – Categorias de produtos mais vendidos no Natal de 2007 no comércio eletrônico brasileiro

Fonte: eBITS, 2008, p. 17

O setor livreiro é um dos que mais cresce em volume de vendas das livrarias virtuais, tanto no mundo como no Brasil, além de apresentar grande competitividade (TURBAN; LEE; KING *et al.*, 2000¹, citados por RODRIGUES, 2002).

No Brasil já existem mais de 50 *sites*, gerais e especializados, que comercializam livros, visando a atender a uma fatia crescente de pessoas que compram pela *internet* e, em vários casos, integrando diversos canais de comercialização, em que a loja física agrega valor à virtual (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006).

1.2 Problemática

O CE é definido por Kalakota e Whinston² (1997), citados por Ngai e Wat (2002), como compra e venda de produtos e serviços por meio de redes de computadores. Trata-se de uma forma de realizar transações e negócios em quatro perspectivas de conexão:

- a) das comunicações (entrega de informação, produtos, serviços e pagamentos);

¹ TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David *et al.* **Electronic Commerce** – a managerial perspective. Nova Jersey: Prentice Hall do Brasil, 2000.

² KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Electronic commerce**. [S.l.]: Addison-Wesley, 1997.

- b) do processo de negócios (automação de transações e fluxos operacionais);
- c) dos serviços (como ferramenta que incrementa a velocidade de realização) e
- d) da realização *on-line* (capacidade imediata de compra e venda).

Na visão de Christensen e Tedlow (2000), o setor de CE via internet ainda se encontra em situação de incerteza. E completando com Dutta, Kwan e Segev (1998³ citados por VIEIRA; NIQUE, 1999), esse é um novo canal ainda pouco compreendido. Mesmo assim, vem crescendo o número de empresas que vislumbram vantagens na utilização da internet para os negócios, uma tendência irreversível na visão de Malta (TRANSAÇÕES..., 2007). O mesmo autor vê a internet revolucionando os existentes modelos de negócios, alterando as formas como as empresas operam originando novos modelos de negócios. Para ele, esse cenário deve ser visto como oportunidade para alcançar novos nichos, distantes geograficamente (MALTA, 2008).

Pedro Guasti afirma que o cruzamento dos canais físicos e virtuais confirma a estratégia multicanal como diferencial para manter os clientes, ressaltando que os dois modelos coexistirão de forma pacífica (E-COMMERCE..., 2008a; PROCESSOS..., 2007).

Mesmo diante de tantas certezas e incertezas, algumas empresas, temendo perder as oportunidades, e outras, por diversos motivos, estão investindo nesse comércio, acreditando que ele poderá mudar a base da vantagem competitiva (RODRIGUES; JOIA; OLIVEIRA, 2004) e representar uma possível solução para o problema de escoamento da produção (SHAPIRO; VARIAN, 1999). O setor editorial / livreiro, então, vem se deparando com índices que mostram estar o volume de vendas no CE crescendo significativamente.

³ DUTTA, Soumitra; KWAN, Stephen; SEGEV, Arie. Business transformation in the electronic commerce: a study of sectoral and regional trends. **European Management Journal**, p. 540-551, Oct. 1998.

Não sendo possível garantir que seu comportamento será idêntico ao do canal tradicional, é importante entender os elementos que possam auxiliar o planejamento de um empreendimento virtual e afetar diretamente o fracasso ou sucesso da obtenção da eficácia nesse novo canal de comercialização (NIELSEN, 2001; OLIVEIRA; JOIA, 2004).

Dessa forma, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como os editores de livros técnicos científicos e profissionais (LTCP) de Belo Horizonte – MG percebem as mudanças e perspectivas para adoção dos negócios eletrônicos via internet diretamente ao consumidor, ou seja *business to consumer* (B2C) e que ações desenvolvem para integrar ou separar esse novo canal dos canais tradicionais de distribuição / venda de livros?

1.3 Delimitações para a condução da pesquisa

Para a condução da pesquisa, visando responder à pergunta de partida anteriormente descrita, foram estabelecidos os seguintes fatores delimitadores: editoras de Livros Técnicos Científicos e Profissionais (LTCP) em formato tradicional (papel), sediadas em Belo Horizonte, que, além de utilizar os canais tradicionais de distribuição / venda, possuam também livraria virtual para venda direta ao consumidor.

Para mais detalhes, sugere-se consultar o item 3.3.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Identificar, na percepção de editores de LTCP de Belo Horizonte, os fatores influentes na adoção de livraria virtual própria para venda direta aos consumidores finais, além de canais tradicionais de distribuição / venda de livros (FIG. 1).

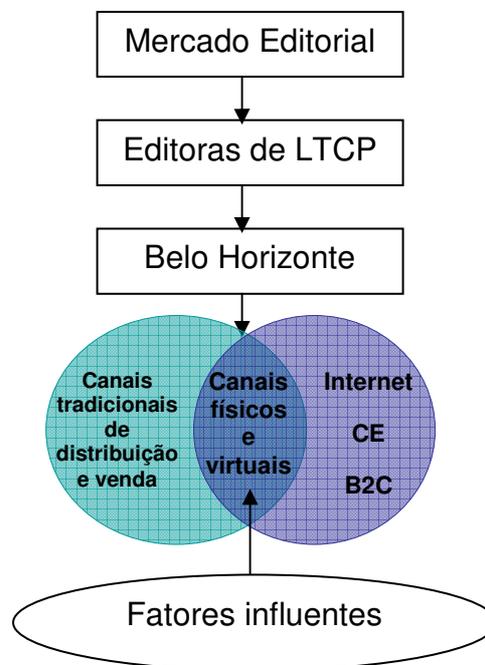


FIGURA 1 – Objetivo geral
Fonte: Desenvolvido pela autora

1.4.2 Objetivos específicos

Com foco na visão dos editores de LTCP, os seguintes objetivos específicos serão considerados na pesquisa:

- a) descrever o panorama da internet, CE e *Business to consumer* (B2C), nos negócios e na logística;
- b) apresentar fatores ligados ao processo de decisão, planejamento e preparação da empresa na adoção do CE via internet;
- c) identificar aspectos relativos à escolha de integração ou separação dos canais para comercialização (físicos e virtuais);
- d) descrever o panorama do setor editorial / livreiro brasileiro; e
- e) descrever a atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, CE e B2C.

1.5 Justificativa

Com os grandes avanços tecnológicos do mundo moderno, profundas mudanças têm ocorrido nas relações de trabalho e negócios. Instaure-se a Era da Globalização Virtual e, neste novo ambiente, surgem novas formas de mercado e aquelas que existem passam a ser renovadas pelas novas tendências.

É importante ressaltar que existe uma tênue linha que separa visão de futuro e modismo. É importante definir a real necessidade e as vantagens de utilizar determinado produto, equipamento ou serviço, pois verifica-se que, muitas vezes, o investimento é alto, sendo, por isso, imprescindível avaliar custo e benefício. Deighton⁴ (1996 citado por VIEIRA; NIQUE, 2000) salienta que muitas empresas ingressam na internet sem um adequado planejamento.

Com base no exposto, acredita-se que existe uma forte inclinação de determinados segmentos aplicar recursos em projetos que, sem um estudo prévio, não darão o retorno esperado.

O CE possibilitou negócios até então inexistentes ou inviáveis. Observando o seu crescimento, constatou-se que houve (ALBERTIN, 2002):

⁴ DEIGHTON, John. The future of interactive marketing. **Harvard Business Review**, Boston, p. 151-162, Nov./Dec. 1996.

- a) a possibilidade de agregar mais valor ao consumidor;
- b) alternativas eficientes e menos onerosas de distribuição;
- c) novos canais de comunicação, individuais e personalizados;
- d) possibilidade de oferecer produtos cada vez mais customizados.

Nesse contexto, configura-se no setor editorial a opção da compra de livros a varejo em CE via Internet, uma área de negócios em que:

- a) a busca pelo título propicia uma avaliação de produto definido claramente;
- b) tal definição colabora para a minimização de variáveis como embalagem, e garantia, e possibilita focar as variáveis que levarão à escolha do canal;
- c) existem consumidores experientes na compra de livros no CE via internet (BAPTISTA; BOTELHO, 2006).

Existem diversos estudos e trabalhos publicados, principalmente estrangeiros, sobre canais de venda e precificação em CE. Mas o tema ainda é bastante controverso e há uma grande dispersão de informações, o que faz com que ainda sejam necessárias várias contribuições para um melhor entendimento do assunto (RODRIGUES; JOIA; OLIVEIRA, 2004), que é a proposta deste estudo.

Segundo Bonfim (2002, p. 25)

[...] a internet só constituirá vantagem competitiva para as empresas quando sua utilização for cuidadosamente adequada às características e estratégias peculiares às mesmas. [...] o desafio que se oferece às empresas: alinhar a internet às suas características específicas, de modo a reforçá-las, ao invés de adotá-la como uma solução pronta. E a adoção deste canal de distribuição requer mudanças complementares em outras partes da cadeia de valor.

Para Vieira e Nique (2000), reconhecer os atributos que determinam a compra via internet poderá fornecer subsídios para a obtenção de vantagens competitivas, bem como para o planejamento estratégico das atividades do negócio. Ou seja, podem-se direcionar esforços e recursos com maior eficiência visando melhorar os resultados das vendas via internet (BAPTISTA; BOTELHO, 2006).

Outra justificativa dessa pesquisa na área de Administração encontra-se respaldada nos dados apresentados por Judice e Pereira (2008) quando afirmam que, em

comparação com estudos internacionais, existem no Brasil poucas publicações a respeito de CE, sendo a literatura pátria sobre esse tema escassa e fragmentada. Na análise bibliométrica dos trabalhos científicos brasileiros em Administração realizada pelos pesquisadores com base nos eventos Anpad, de 1997 a 2007, foram identificados 103 artigos que tratavam de CE, representando um percentual de 1,5 %. Deles, 23 abordavam o tema sob a ótica das empresas. Sobre a avaliação do uso internet nas empresas, foram encontrados 20; varejo *on-line*, 10; e estratégia empresarial *on-line* / modelos negócios CE, 4. Além disso, detectaram-se estudos que visavam à compreensão da transição dos varejos tradicionais aos esquemas híbridos (ou mistos) *on-line*.

Estudar esse tema no mercado brasileiro pode propiciar a oportunidade de uma reflexão sobre o assunto proposto, não só pelos estudiosos como pelos setores envolvidos, e rever algumas linhas de ação, sinalizadas pelo entendimento das influências do surgimento do CE no negócio editorial / livreiro, já que parte significativa do referencial existente sobre o assunto vem de estudos estrangeiros e, se comparados, não existem grandes quantidades de trabalhos brasileiros sobre o tema (BAPTISTA; BOTELHO, 2006). Zilber, em 2002, já apontava para uma lacuna nos estudos brasileiros de como estão sendo conduzidos os processos de adoção e implantação de CE.

Acredita-se que essas informações poderão auxiliar os editores a focar esforços e recursos de forma mais eficiente, visando melhorar os resultados das vendas nesse novo canal de comercialização. Para isso, será necessário dispor de processos ágeis e eficazes que possam suprir as expectativas do novo consumidor – cada vez mais exigente. Os desafios dos que se aventuraram no CE via internet estão relacionados à adequação do negócio a esse novo contexto, de novas oportunidades e conquistas, entre elas, aumentar o conhecimento do seu cliente, possibilitando o desenvolvimento de estratégias voltadas para ele que possam posicionar a empresa estrategicamente no mercado e, enfim, maximizar e otimizar os recursos disponíveis (RIOS, 2006).

Em comparação a outras cadeias industriais brasileiras, o faturamento da comercialização de livros não está entre os mais representativos “em relação à

movimentação econômica”, (CADEIA..., 1999, p. 58). Além disso, esse setor, no Brasil, não emprega diretamente um número tão expressivo de pessoas, mas, indiretamente, várias dependem dele, tais como vendedores de porta a porta e os que atuam em livrarias (SAIKOVITCH, 2000). Mesmo assim, vale salientar que a importância desse setor está na difusão da cultura, da informação e do conhecimento (CADEIA..., 1999; SAIKOVITCH, 2000).

1.6 Motivações pessoais para a pesquisa

A motivação para esta pesquisa surgiu durante a experiência profissional da mestrandia, bibliotecária, quando atuava em uma editora de Belo Horizonte. Tal editora abriria uma livraria física e estava optando também por adotar *site* próprio para a venda de livros diretamente ao consumidor. Atuando no setor editorial / livreiro foi possível acompanhar de perto os problemas e a busca de soluções. A editora também sentia os reflexos do gargalo na distribuição de suas obras, decorrente, na fala do editor-presidente, da falta de um distribuidor nacional de livros. Em diversas ocasiões, a mestrandia alertara o editor sobre *sites*, como o Submarino, que vendiam os livros da editora a um preço menor, sem cobrança de frete e de outros atrativos para o consumidor.

O mestrado reforçou o interesse por estudar o setor visando explorar alguns questionamentos que sinalizavam para a necessidade desta pesquisa, tais como: que influenciou o editor a adotar o B2C? Isso iria prejudicar os intermediários da cadeia produtiva do livro? Como a internet poderia auxiliar na distribuição / venda das obras editadas e na localização dos consumidores da obra em um país com extensões geográficas tão grandes? Como competir com empresas virtuais, grandes, conhecidas, confiáveis, que não cobram frete? Não seria melhor fazer uma parceria com elas? ...

Sendo assim, a motivação desta pesquisa consistiu em conhecer os fatores que influenciaram a adoção do B2C, visando identificar as percepções e os conhecimentos dos editores em relação à internet, ao CE e ao B2C. Buscou-se

saber se estes atores teriam consciência estratégica das potencialidades de utilização da internet no negócio editorial, auxiliando, entre outras coisas, na expansão do mercado de atuação e na comunicação com os clientes.

Comunga-se aqui a visão profissional de que a edição de livros é uma das áreas de atuação para os bibliotecários, mantendo-se a esperança de trabalhar para ajudar na construção de uma sociedade inclusiva, mais culta, mais consciente de seus direitos e mais justa. Daí a importância do setor editorial / livreiro para a mestranda.

1.7 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, o tema é contextualizado, sendo apresentados o problema de pesquisa e as delimitações para sua condução, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa do estudo, as motivações pessoais para a pesquisa e, por fim, a explanação da estruturação da pesquisa.

No segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que serviram de suporte à elaboração deste projeto, relacionados a: internet, CE, B2C, setor editorial / livreiro brasileiro e sua atuação na internet, no CE e no B2C.

No terceiro capítulo, discorre-se sobre a metodologia a ser adotada na pesquisa, contemplando a pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, em que serão observados os ambientes físicos e virtuais pertencentes às três editoras, e entrevistas com empresários de três editoras, utilizando-se as técnicas de análise de dados denominadas análise do conteúdo para as observações dos ambientes físicos e virtuais, e análise do conteúdo para as entrevistas.

No quarto capítulo, desenvolvem-se a apresentação e a análise dos três estudos de casos. A apresentação dos casos englobará os ambientes físicos e virtuais

pertencentes às três editoras, bem como as três entrevistas. A análise dos casos será realizada em relação aos objetivos específicos em confronto com a teoria.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, que abordarão também as implicações da pesquisa, limitações do estudo, sugestões para estudos futuros e artigos vislumbrados.

Nas últimas partes estão as Referências e os Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os dados e as informações descritas na contextualização, na definição do problema de pesquisa e na justificativa do trabalho, bem como os que serão apresentados neste capítulo, foram coletados por meio de extensa pesquisa. Optou-se por mostrar o caminho trilhado, objetivando, principalmente, divulgar as fontes, o que permitirá que o caminho seja checado por outros pesquisadores, bem como confrontado com as fontes indicadas pelos editores nas entrevistas.

Não havendo, em várias fontes, indexação de conteúdo por meio de vocabulário controlado, foram listados previamente termos que tivessem relação com internet, CE, B2C, editora, livraria e livros para serem utilizados nas pesquisas. São eles:

- a) comércio eletrônico, e-com, e-comércio, *e-commerce*, *e-business*, *business to consumer*, B2C, varejo *on-line*, e-varejo, loja virtual, organização virtual, virtualização, ponto.com, negócios na internet, negócios eletrônicos, internet nos negócios, empresas na internet, *websites*, espaço cibernético, e-consumidor, *e-consumer*, e-cliente, *e-client*;
- b) editora, editor, indústria editorial; setor editorial, mercado editorial;
- c) livraria, livreiro, indústria livreira; setor livreiro, mercado livreiro, distribuidores de livros, livraria virtual, distribuidores de livros, profissões do livro.

A diversidade de termos em português deve-se à pretensão de cercar o maior número de trabalhos brasileiros sobre o tema pesquisado.

As pesquisas bibliográficas foram realizadas, prioritariamente, nas seguintes fontes:

- a) bibliotecas da Faculdade Novos Horizontes (FNH) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – catálogos e bases de dados (Capes, Scielo e Ebsco);
- b) biblioteca particular da mestranda – livros sobre o setor editorial / livreiro;
- c) biblioteca particular da orientadora – livros e artigos;

- d) Biblioteca Nacional (BN) e *sites* das livrarias Leitura, Cultura e Submarino – livros publicados;
- e) *site* da ANPAD – artigos publicados nos eventos da ANPAD;
- f) *sites* de bibliotecas de universidades e faculdades – livros, artigos, dissertações e teses;
- g) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) – dissertações e teses;
- h) bibliotecas digitais de teses e dissertações de universidades e faculdades – dissertações e teses;
- i) *site* do currículo Lattes – grupos de pesquisa, artigos, teses, dissertações e monografias; e
- j) referências bibliográficas contidas nos materiais recuperados.

Grande parte das teses e dissertações foi conseguida diretamente nos *sites* das bibliotecas e bibliotecas virtuais de teses e dissertações das universidades e faculdades. Quando os referidos trabalhos não tinham os arquivos eletrônicos anexados ao catálogo, tentou-se consegui-los via *google*, páginas pessoais *etc.* obtendo sucesso, às vezes. Nos casos de insucesso, foi necessário solicitar, via *e-mail* disponibilizado no Lattes, os trabalhos ao autor, que utilizou também esse meio para remetê-los. Em alguns casos, foram solicitadas cópias xerográficas inter-bibliotecas. Em apenas um caso, a biblioteca informou que era necessária a permissão do autor, devido a direitos autorais, o que já havia sido conseguido preliminarmente pela pesquisadora.

A assinatura do *site* da ANPAD permitiu que se realizasse *download* de todos os artigos dos eventos da ANPAD.

Os livros foram conseguidos na FNH e nas bibliotecas particulares da mestrandia e da orientadora; os artigos de periódicos científicos na biblioteca da FNH, da UFMG e da orientadora, sem a necessidade de recorrer-se à comutação bibliográfica (COMUT).

Além das pesquisas bibliográficas, realizaram-se outras para a identificação e obtenção de informações e dados sobre internet e mercado editorial / livreiro, brasileiro, destacando-se as seguintes fontes: Alberto Luiz Albertin, Associação

Brasileira de Difusão do Livro (ABDL), Associação Brasileira de Editores de Livros (ABRELIVROS), Associação Brasileira do Livro (ABL), Associação de Leitura do Brasil (ALB), Associação de Livrarias do Rio Grande do Sul, Associação de Representantes de Editoras do Estado do Rio de Janeiro (AREERJ), Associação dos Representantes das Editoras do Rio Grande do Sul (ARERS), Associação Estadual de Livrarias do Rio de Janeiro (AEL), Associação Nacional de Livrarias (ANL, Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), BNDES – A Economia da Cadeia Produtiva do Livro, Câmara Amazonense do Livro e Leitura (CALL), Câmara Baiana do Livro, Câmara Brasileira do Livro (CBL), Câmara Catarinense do Livro, Câmara do Livro do Distrito Federal, Câmara Mineira do Livro, Câmara Paraense do Livro, Câmara Rio-Grandense do Livro, Clube dos Editores do Rio Grande do Sul, Diagnóstico do Setor Livreiro – ANL, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Liga Brasileira de Editoras (LIBRE), Luiz Antonio Jóia, Ministério da Cultura, Ministério da Educação, Othon Jambeiro, Panorama Editorial, Pesquisa Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração de São Paulo (FGV ASP) – Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, Portal Editorial; PublishNews, República do Livro, Sindicato das Empresas Editoriais e Distribuidoras de Livros e Similares do Estado do Paraná, Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) e o *site* <www.gremieditorscat.es/Biblioteca/Estudis.asp>.

Foi enviado *e-mail* às diversas fontes anteriormente listadas solicitando informações sobre publicações da *Gazeta Mercantil*, lançadas em 2003, em pdf e que há um ano e meio já não estão sendo comercializadas. Tais publicações faziam parte da linha Panorama Setorial intitulada “A Distribuição de livro no Brasil”, que continha três pesquisas: “Distribuidores de livros”, “As compras do Governo Federal” e “As vendas de livros pela internet”. Lamentavelmente, nenhum dos contatados tinha as informações. Vários responderam por *e-mail* e apenas um por telefone, indicando outras fontes.

Também não foram conseguidas, via biblioteca e autores, as monografias de Maristela Meneghetti (*Site de varejo – alternativa de relacionamento e de vendas para o mercado editorial – Faculdade Metropolitana Londrinense, 2007*) e Luiz Eduardo de Medeiros Rodrigues (*Uma análise do setor varejista: estudo de caso do mercado editorial brasileiro – Universidade Federal Fluminense, 2003*).

Além das pesquisas bibliográficas, foram realizadas outras para a identificação e obtenção de informações e dados sobre internet, CE e B2C no Brasil. Entre elas, destacam-se: Alberto Luiz Albertin, camara.e.net, e.commerce.org.br, ebit, FGV, idgnow, idigital, mpe.net, Olhar Digital, Perfil da Empresa Digital, pesquisa FIESP/CIESP e a FEA/USP, teleco, webinsider, webshoppers.

A seguir, está esquematizado o referencial teórico que norteará a dissertação (FIG. 2).

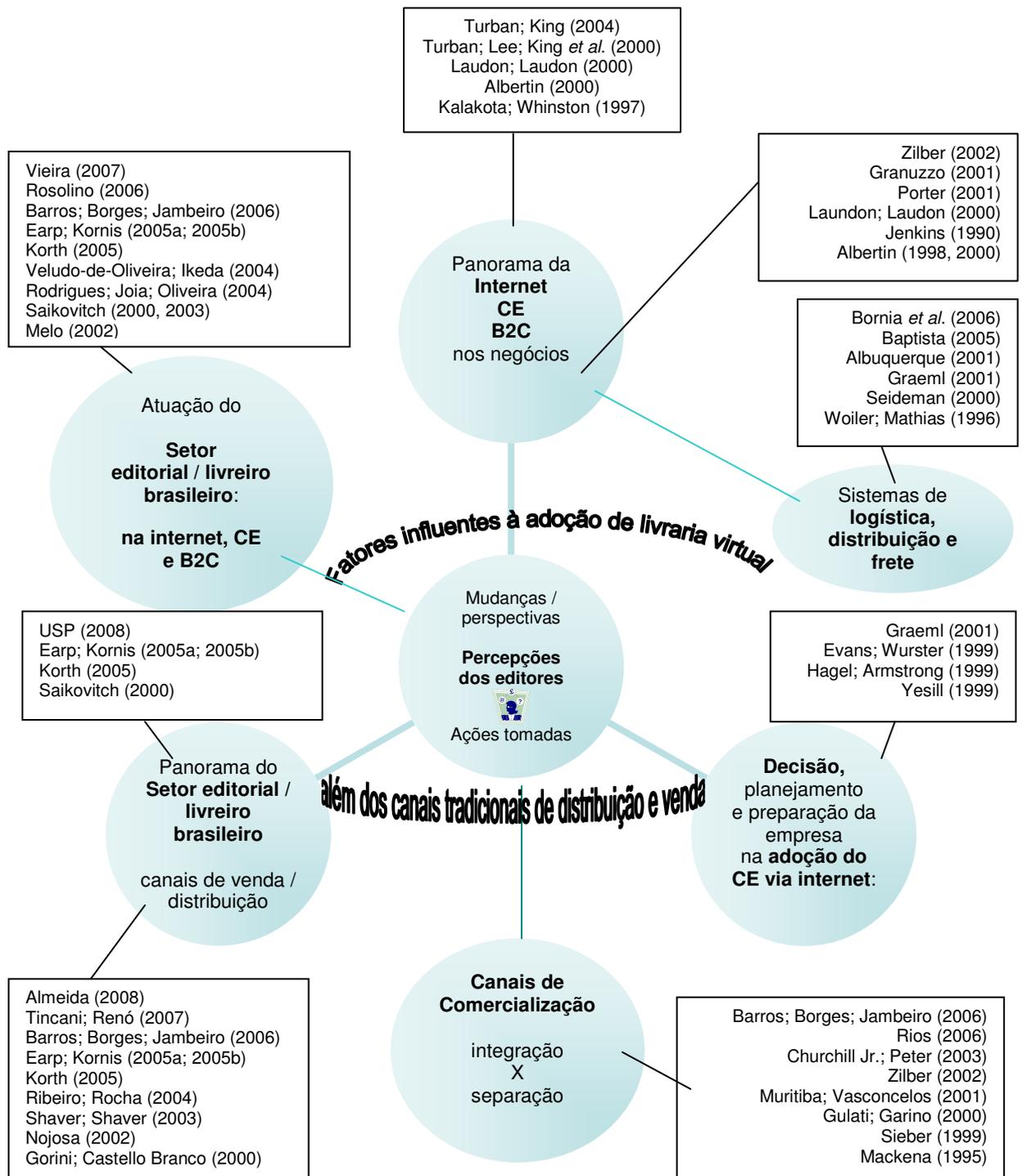


FIGURA 2 – Fatores que influenciam a adoção de livreria virtual própria para venda direta ao consumidor final, além de canais tradicionais de distribuição / venda: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte.

Fonte: Desenvolvido pela autora

2.1 Internet, comércio eletrônico e B2C: panorama

*“Entre livro e internet, prefiro o livro.
Pelo menos ele só cai quando eu durmo”.*
Eugênio Mohallem, publicitário brasileiro

citado por CARRENHO; DIOGO, 2005, p. 55

É incontestável que a sociedade é produto de uma série de transformações de diferentes ordens e setores. Todavia, dentre essas inúmeras mudanças destaca-se a revolução da informatização que teve como seu ápice no mundo da comunicação a Internet, surgida nos Estados Unidos, no início da década de 1960, a partir de uma combinação de projetos de governo de cunho militar, no auge da Guerra Fria, e acadêmicos.

Conforme Catalani, Kischinevsky e Ramos *et al.* (2006), a intenção era criar tecnologias capazes de permitir a intercomunicação de computadores diferentes e espalhados graficamente, mas ligados a redes distintas. Com o avanço dos anos, essa rede de computadores foi disponibilizada para domínio público. Conseqüentemente, ocorreu a explosão da internet.

Em termos filosóficos, Vassos (2004) define que a internet não é um meio de vendas, e sim um meio de comunicação, de educação e de suporte. Ela diz respeito a pessoas, indivíduos com aspirações, necessidades, desejos e base cultural únicas. Para Vassos (2004), não se refere a um mercado de 60 milhões de pessoas, mas de 60 milhões de mercados de uma só pessoa.

Catalani, Kischinevsky e Ramos *et al.* (2006) relatam que o acesso a padrões abertos de domínio público, aliado à proliferação de computadores pessoais, *modems* e redes locais dos anos de 1980, formou um quadro propício para que a internet, na década de 1990, culminasse com seu crescimento meteórico, alcançando milhões de pessoas em todo o mundo, principalmente após a criação do *World Wide Web*, que sedimentou de vez a popularização da maior rede de computadores até então.

Esse contexto instigou empresas de diferentes ramos, em particular as de comércio, a questionarem como poderiam ganhar dinheiro, usufruindo das inúmeras possibilidades que a internet oferece.

Segundo Houaiss (2001), a internet é uma rede de computadores espalhados por todo o mundo que troca dados e mensagens utilizando um protocolo comum, unindo usuários particulares, entidades de pesquisa, órgãos culturais, institutos militares, bibliotecas e empresas de toda envergadura. Para Turban, Lee, King *et al.* (2000), a internet é um conjunto mundial de redes capaz de conectar milhões de usuários. Sua utilização, principalmente entre as empresas, vem crescendo expressivamente, de forma especial para comunicar e interagir com outras organizações, colaboradores, fornecedores, clientes *etc.*

A internet também vem se destacando na disponibilização de informações, seja pela inexistência de limite de horário ou pela distância geográfica. Com isso, o acesso à informação já não é mais um problema no século XXI, e sim a sobrecarga de informações. Assim, o valor de um fornecedor de informações está na sua habilidade para identificar, localizar, filtrar, comunicar e disponibilizar o que será verdadeiramente útil para o consumidor. Além desses fatores, vale ressaltar que, devido ao seu alcance, ela se torna um espaço de grande concorrência, visando atrair a atenção dos usuários (OLIVEIRA, 2002), com um grande potencial a ser explorado (AMOR, 2000; O'BRIEN, 2000; SUKPANICH; CHEN, 2000).

Uma das ferramentas da internet é a *web* (LAUDON; LAUDON, 2000), podendo ser considerada “a grande inovação da tecnologia da informação e um fator de mudanças organizacionais” (OLIVEIRA, 2002, p. 2), tais como as proporcionadas pelas tecnologias de transação eletrônica, que permitiram a quase todas as organizações, independente do tamanho, ter a seu dispor tecnologia necessária para interagir diretamente com os clientes finais (SEYBOLD; MARSHAK, 2000). Isso possibilitou a consolidação de banco de dados de informações de clientes vinculados a canais de vendas diretas com clientes e a criação de uma base relacional com eles. Dessa forma, surge o CE via internet, caracterizado pela relação e interação, na maior parte, do cliente com o *website*.

Optou-se nesta pesquisa por adotar Kalakota e Whinston⁵ (1997), citados por Ngai e Wat, (2002), quando definem CE como a compra e venda de produtos e serviços por meio de redes de computadores em quatro perspectivas de conexão:

- a) comunicações (a entrega de informação, produtos, serviços e pagamentos);
- b) processo de negócios (automação de transações e fluxos operacionais);
- c) serviços (como ferramenta que incrementa a velocidade de realização); e
- d) realização *on-line* (capacidade imediata de compra e venda).

Já Turban e King (2004) conceituam como CE o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por rede de computadores ou pela internet, sendo que no comércio eletrônico está contemplada somente a comercialização de bens. Vale salientar a seguinte definição de CE, por apontar a cadeia de valor e o atendimento dos objetivos do negócio: “realização de toda cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócio” (ALBERTIN, 2000, p. 15).

Vieira, em 1999, apontava que o CE, orientado para o consumo, estava em estágio inicial, ressaltando que suas características peculiares são muito diferentes das relativas aos canais tradicionais. Compartilha-se aqui com a posição da autora quando ela acredita ser mister ter o domínio de tais peculiaridades e que estas devem ser vistas como condição fundamental para se alcançar “*performance superior frente à concorrência*” (VIEIRA, 1999, p. 58).

O processo de compra utilizando-se o CE via internet, requer a superação da resistência e a adoção de inovações (grau em que o indivíduo adota um comportamento relativamente mais cedo que o outro), em que o comércio introduz e difunde uma nova tecnologia – no caso específico desta pesquisa, ligada ao CE de produtos via internet. A inovação no CE via internet passa pelo processo inovador de criação de oferta de produtos onde o consumidor estiver, revolucionando e promovendo o varejo (BOMFIM, 2002).

⁵ KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Eletronic commerce**. [S.l.]: Addison-Wesley, 1997.

Consolidada a internet, praticamente tornou-se impossível que interesses de ordem financeira e econômica ficassem afastados, apesar de ter ela nascido como estatal e acadêmica. Ressaltam Catalani, Kischinevsky e Ramos *et al.* (2006) que, não sendo a mesma planejada para plataforma de negócios ou sequer para uso empresarial, a princípio, houve até polêmica e resistência por parte da comunidade acadêmica quanto à utilização para fins comerciais de rede, fato já superado em virtude da grande força das empresas diante do enorme apelo que o novo meio oferecia.

Conforme Catalani, Kischinevsky e Ramos *et al.* (2006), foi a partir de 1991 que as regras de uso da internet do governo americano (*acceptable use policy*) passaram a permitir o tráfego comercial na internet, marcando o início da Internet Comercial.

Contudo, como toda novidade, permeia uma série de incertezas, como: Os consumidores tradicionais iriam comprar pela internet? Como seria a aceitação de um ciberespaço comercial?

Todavia, com a popularização de equipamentos e provedores, inclusive os gratuitos, algumas dessas dúvidas foram dissipadas por meio de adequações. Sem dúvida, esse mercado vem se firmando cada vez mais, pois, atualmente, encontra-se praticamente todo tipo de produto – de CDs a remédios.

Com o desenvolvimento ao longo do período, novas facetas foram sendo criadas para esta modalidade, para este tipo de relação comercial. No fim do século XX o *boom* por esse comércio provocou diversos desdobramentos, como o CE a varejo.

Kalakota e Whinston (1997), citados por Ngai e Wat, (2002), apresentam três categorias do CE:

- a) *Business-to-consumer* (B2C) orientado para o consumidor;
- b) *Business-to-business* (B2B), entre as empresas; e
- c) *Intra-business*, interno à organização.

O CE, conforme Turban, King (2004), pode ser classificado pela natureza da transação, ou relacionamento entre as partes, tais como: *Business-to-business*, *Business-to-consumer*; *Business-to-business-to-consumer*; *Consumer-to-business*,

Consumer-to-consumer etc. Entre outras denominações mais recentes referentes a trocas na internet, destaca-se o “*point to point*” (P2P), utilizado em trocas de arquivos de áudio e vídeo. Ressalta-se que não será objetivo desta dissertação abordar essa questão.

O CE realizado por editoras diretamente ao consumidor final é definido por Turban, Lee, King *et al.* (2000) como *business to consumer* (B2C) – transação que se realiza com consumidores individuais no varejo, sendo vista como forma de negócio irreversível que acaba por complementar as vendas das livrarias físicas (RAIO X..., 2000).

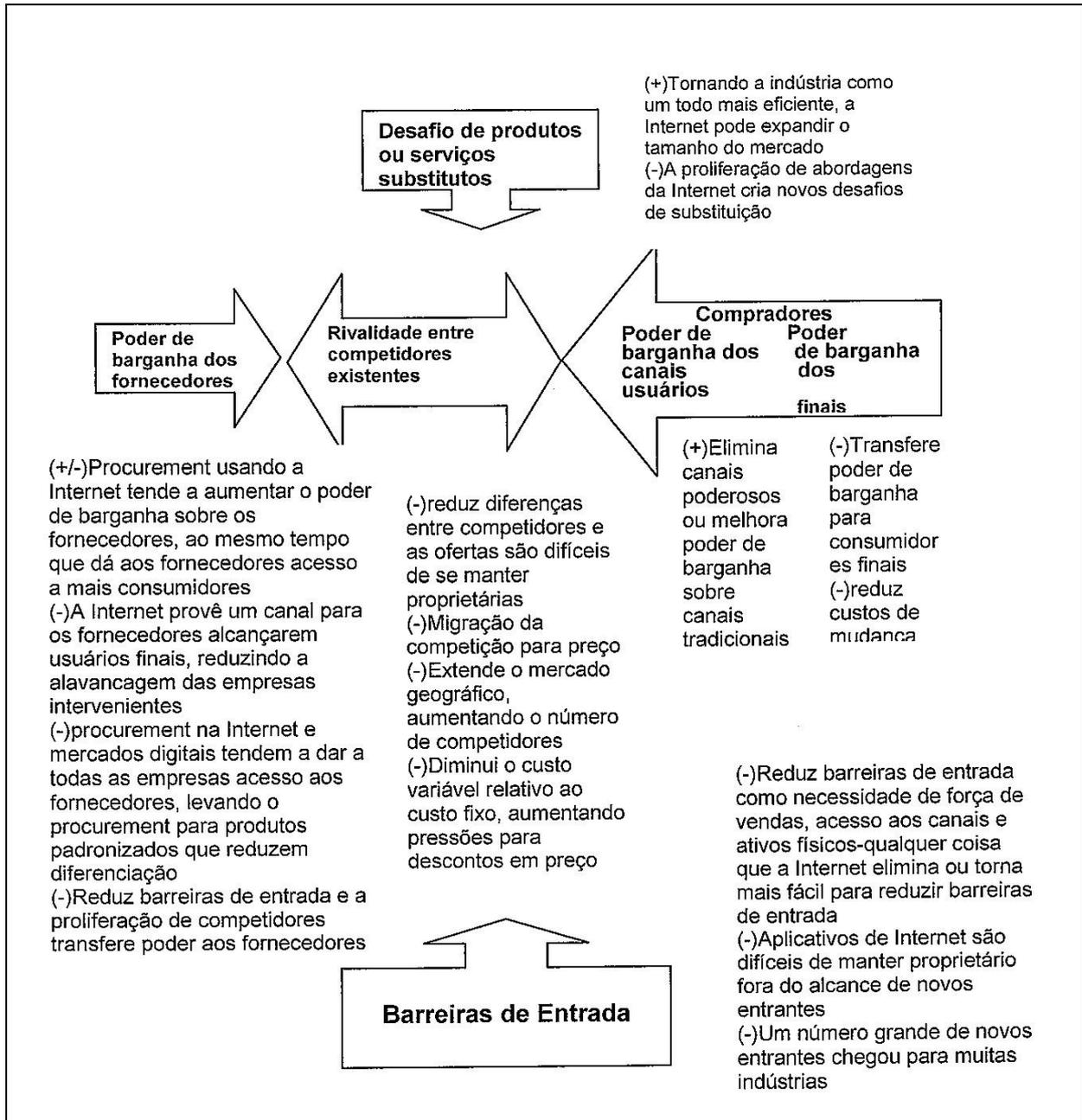
Segundo ainda Turban e King (2004), o passo seguinte para o mercado varejista virtual seria a venda *on-line*, denominada varejo eletrônico. Vale ressaltar que o conceito de varejo pressupõe vendas a clientes individuais.

2.1.1 Impactos da internet, comércio eletrônico e B2C nos negócios

A internet vem influenciando a maneira de pensar, trabalhar, relacionar e negociar entre as empresas e clientes. E mesmo sem explorar ao máximo as possibilidades, há interesse em aprender a aproveitar esse potencial de forma inovadora e ágil (ALBERTIN, 2000; GRAEML, 2001; JANISSEK, 2000).

Porter⁶ (2001), citado por Zilber (2002), demonstra a influência da internet na estrutura da indústria (QUADRO 4), indicando a redução das barreiras de entrada, a expansão de mercado e de competidores, o aumento do poder de barganha com fornecedores e das pressões por descontos e, a transferência do poder de barganha para os consumidores finais.

⁶ PORTER, M.E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.



QUADRO 4 – Como a internet influencia a estrutura da indústria
 Fonte: Porter (2001, p. 67) citado por Zilber (2002, p. 120).

A conectividade e outros recursos oferecidos pela internet permitem a redução de distâncias. As vitrines virtuais, aliadas à interatividade relacional, ao poder de divulgação de produtos e à disponibilidade 24 horas por dia, facilitaram os processos de compra e venda, sinalizando para novas oportunidades de negócios e economias de escala (ALEXANDRINI, 2000; CRONIN, 1996; ELLSWORTH, 1997; GRANUZZO, 2001; JANISSEK, 2000; LAUDON; LAUDON, 2000; YESSIL, 1999).

A competitividade na internet não acontece de forma estável e nem é previsível. Assim, há que se ter habilidade para introduzir mudanças e fazer adaptações difíceis de serem imitadas, distinguindo a empresa de seus competidores (BARNEY, 1986; GRANUZZO, 2001; RAYPORT; SVIOKLA, 1995).

As previsões de que a internet, nesse ambiente competitivo, acabaria com os intermediários, conforme informado por Granuzzo, em 2001, eram apenas crença, pois identificou-se que estava acontecendo o contrário.

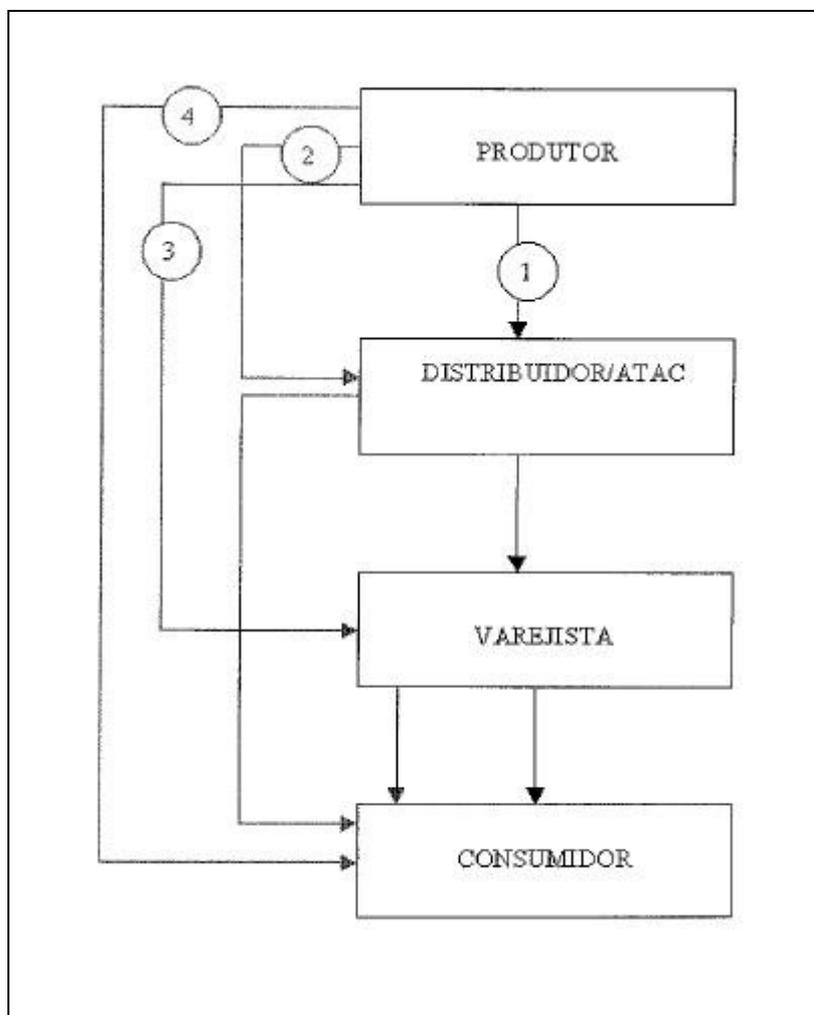
O mercado eletrônico é visto por Malone, Yates e Benjamim (1989) como inevitável. Assim, vale citar Jenkins *et al.* (1990) quando ressaltam que é o entendimento e a forma de utilização da internet no mundo dos negócios que pode trazer sucesso e sobrevivência das empresas.

A literatura vem apontando para o perigo de as empresas se aventurarem na internet para realizar negócios sem o devido preparo, pois ela possui ameaças para os empresários que a desconhecem, podendo gerar mais impactos negativos que positivos, e oportunidades para os que se prepararem para usufruir do seu potencial (ALBERTIN, 1998; LESCA, 1986; MALONE; YATES; BENJAMIM 1989; RAYPORT; SVIOKLA, 1995). Ressaltam os autores que não se trata de ter um *site*, e sim de fazer ajustes tanto na empresa, para esse novo modelo de negócios, como na cadeia de valor da empresa, indo além da transferência de processos tradicionais para o mundo virtual.

2.2 Sistemas de logística, distribuição e frete

A venda requer a contraprestação de entrega do produto ou a realização do serviço. Assim sendo, a logística objetivará disponibilizar o produto ou serviço no local certo, no momento desejado e pelo menor custo.

No QUADRO 5 estão as quatro variações do modelo de distribuição, que vão dos produtores até os consumidores, podendo passar por intermediários, como distribuidores / atacadistas e livreiros / varejistas:



QUADRO 5 – Variações do modelo de distribuição

Fonte: Woiler e Mathias, 1996⁷ citados por Radziuk, 2003, p. 43.

Para a indústria editorial, vale ressaltar também o papel dos representantes e vendedores de porta a porta, atuando seja como atacadistas ou varejistas.

O CE propicia ao varejista um novo canal de distribuição direta ao consumidor final que se torna um diferencial de vantagem competitiva (BAPTISTA, 2005; BORNIA; DONADEL; LORANDI, 2006).

⁷ WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

Nesse contexto, Albuquerque (2001) ressalta que a solução de CE perpassa, além do *site*, pela logística, tanto interna como externa. Para ele, o ponto crítico da interna está no controle dos estoques e da externa, na agilidade de fazer com que o produto seja entregue ao consumidor virtual.

A capacidade de entregar está relacionada ao sucesso da loja virtual. Graeml, em 2001, constatou que as empresas ainda não estavam prontas para atender de forma adequada às demandas da área de logística. Novaes e Chraim, em 2000, indicaram que um dos maiores gargalos e desafios ao crescimento do CE no Brasil está justamente na distribuição. No Natal de 2007, ainda se pôde sentir a fragilidade da distribuição das compras realizadas no CE brasileiro, em que 23% dos pedidos não conseguiram ser entregues (PRESENTES..., 2007), ratificando o constatado por Graeml (2001).

A logística exige sistemas de informação eficientes, eficazes, ágeis e precisos (GRAEML, 2001). Completando com Rios (2006), há de se ter um gerenciamento transparente da disponibilidade do produto e previsão de entrega. Tais fatores são tidos como vantagens competitivas. A credibilidade na entrega do produto e uma forma de rastreá-lo interferem de forma positiva na conquista de clientes.

Entre as alternativas para a solução está a terceirização da entrega por empresas especializadas, e para isso estão sendo realizados investimentos, já que a satisfação do cliente está relacionada também à entrega do produto (BORNIA; DONADEL; LORANDI, 2006).

Vale registrar aqui algumas das questões ressaltadas por Seideman (2000) a serem analisadas em relação à distribuição, para as quais se deve atentar:

- a) localização e dimensionamento dos centros de distribuição / depósitos;
- b) custos de grandes estoques;
- c) meios de transportes ágeis; e
- d) custos baixos de distribuição, a fim de não interferir negativamente no preço final dos produtos aos consumidores.

Tal como já dito por Albuquerque (2001), a maturidade conquistada com a evolução do CE vem reduzindo a tolerância dos clientes em relação a atrasos e prazos longos para entrega, o que sinaliza para a importância, urgência, profissionalismo e criatividade para tratar da questão da distribuição no Brasil.

Assim, é imperiosa a necessidade de avaliar a logística do setor estudado, concordando com Saikovitch (2003), ao indicar que a ênfase da venda migrou do ponto de venda para a logística, e com Melo (2002), ao formular que o ponto estratégico da prestação de serviços passará por filiais físicas e virtuais. Christensen e Tedlow (2000) e Chraim e Novaes (2001) definem logística como a arte de entregar o produto certo, ao local certo, na hora certa e a um preço certo, indicando que o lugar e o tempo incluem formas de agregar valor ao produto. É nesse contexto que Saikovitch (2000) ressalta a importância de conhecer hábitos de consumo e também procedimentos aduaneiros que irão se refletir na capacidade de atender às demandas.

2.3 Decisão de adoção do comércio eletrônico via internet: planejamento e preparação da empresa

O CE pode ser de grande valia para alavancar novas estratégias de negócios, ainda mais se se levar em consideração que os limites de espaço e tempo são ultrapassados (BLOCH; PIGNEUR; SEGEV, 1996). Assim, a utilização da internet permite, entre outras vantagens, identificar nichos e oportunidades de negócios que podem incrementar a atividade principal da empresa (GHOSH, 1998).

Comunga-se aqui com a posição de Porter (1990) ao enfatizar a necessidade de definir o negócio e identificar pontos estratégicos, indo ao encontro do que dizem Evans e Wurster (1999) que a geração de vantagens competitivas e lucros está ligada ao foco das estratégias de atuação virtual. Para isso, é mister elaborar estratégias organizacionais visando obter vantagens competitivas (HAGEL; ARMSTRONG, 1999).

Nesse contexto, há pressões para que as empresas tenham olhares para os negócios virtuais, não mais os vendo como um novo meio para fazer coisas antigas – as circunstâncias exigem revisão do modelo de negócio, comunicação, precificação, fidelidade *etc.* Dessa forma, é necessário reavaliar as suas práticas comerciais de venda tradicional, já que podem não ser válidas para a venda virtual (HAGEL; ARMSTRONG, 1999; GRAEML, 2001).

Yesill, em 1999, já havia elencado cinco itens relacionados ao sucesso do empreendimento virtual, acreditando-se que continuam atuais:

- a) fixação de metas adequadas à empresa;
- b) compreensão do processo de venda *on-line*;
- c) conhecimento do e-cliente;
- d) divulgação, no local certo, da loja e de seus produtos e serviços; e
- e) recebimento de pagamentos na própria loja virtual.

Ver a internet como uma estratégia de gestão já faz parte da realidade de muitas empresas, conforme destacam Catalani, Kischinevsky e Ramos *et al.* (2006).

Laudon e Laudon (1999), já informavam que os administradores, ditos por eles como de alto nível, devem se ocupar principalmente de estratégias e tendências que visem à adaptação e capacitação da organização. Korper e Ellis, em 2000, já indicavam que as empresas que tiveram sucesso na internet foram justamente aquelas que pararam para pensar e repensar o negócio, para reavaliar e readaptar fluxos e para dar poder ao consumidor.

2.4 Escolha dos canais de comercialização: integração versus separação

*Todos estão perdendo, pois quando morre uma livraria,
morre também a grande esperança brasileira de um dia ter público leitor.
Morre o acesso à informação e ao conhecimento,
pois a livraria demarca um ponto cultural de acesso à informação e ao conhecimento.
Morre a nossa expectativa de independência e soberania [...]
Morre a esperança do ensino com qualidade [...]
Morre a esperança de um dia acabarmos com as desigualdades sociais [...]
Morre o processo de construção da cidadania [...]
Morre a esperança de acabarmos com a desinformação [...]
Morre a esperança da melhoria da produção científica brasileira [...]
Morre um pouco da memória brasileira [...].*

Emir José Suaiden (2006)

A criação de um *site* para comercialização requer, como no comércio tradicional, a escolha de uma praça, que são os canais, locais, áreas de cobertura ou abrangência para estoque, logística, distribuição e transporte dos produtos e serviços ao mercado. Objetiva tornar produtos/serviços/idéias disponíveis ao mercado-alvo, envolvendo escolhas de venda direta ou por meio de intermediários, no mercado físico ou virtual, de tal forma que seja eficiente, já que impacta o sucesso do negócio (CHURCHILL JR.; PETER, 2003; KOTLER, 1998).

É necessário fazer uma análise visando identificar formas de interação entre as lojas físicas e virtuais, o que irá apontar quais devem ser integradas e quais devem continuar separadas, traçando-se estratégias competitivas adequadas a cada uma delas. Para tal, são indicadas por Gulati e Garino (2000) quatro dimensões a serem avaliadas:

- a) marca – credibilidade versus promoções em somente um dos canais, gerando confusão nos clientes;
- b) gerenciamento – integração de equipes que pode levar ao compartilhamento de conhecimentos, versus separação de equipes, com a conseqüente concentração de objetivos e a não-contaminação de modelos de negócios;
- c) operação – redução de custos na distribuição, compras, sistemas integrados de informação versus sistemas customizados e inovadores; e
- d) patrimônio – a integração poderá agregar valor às empresas versus a separação poderá oferecer maior flexibilidade de parcerias.

As empresas virtuais permitem que os negócios sejam repensados e reajustados, podendo levar à melhoria das organizações físicas (SIEBER, 1999). Assim sendo, é imprescindível reconhecer que o CE exige mudanças sistêmicas. Assim, destacam-se, entre outras, as seguintes barreiras para implantação do CE: tecnológicas, culturais, resistência dos empregados, conflitos de canais e identificação do perfil adequado dos profissionais para atuarem no CE (ZILBER, 2002).

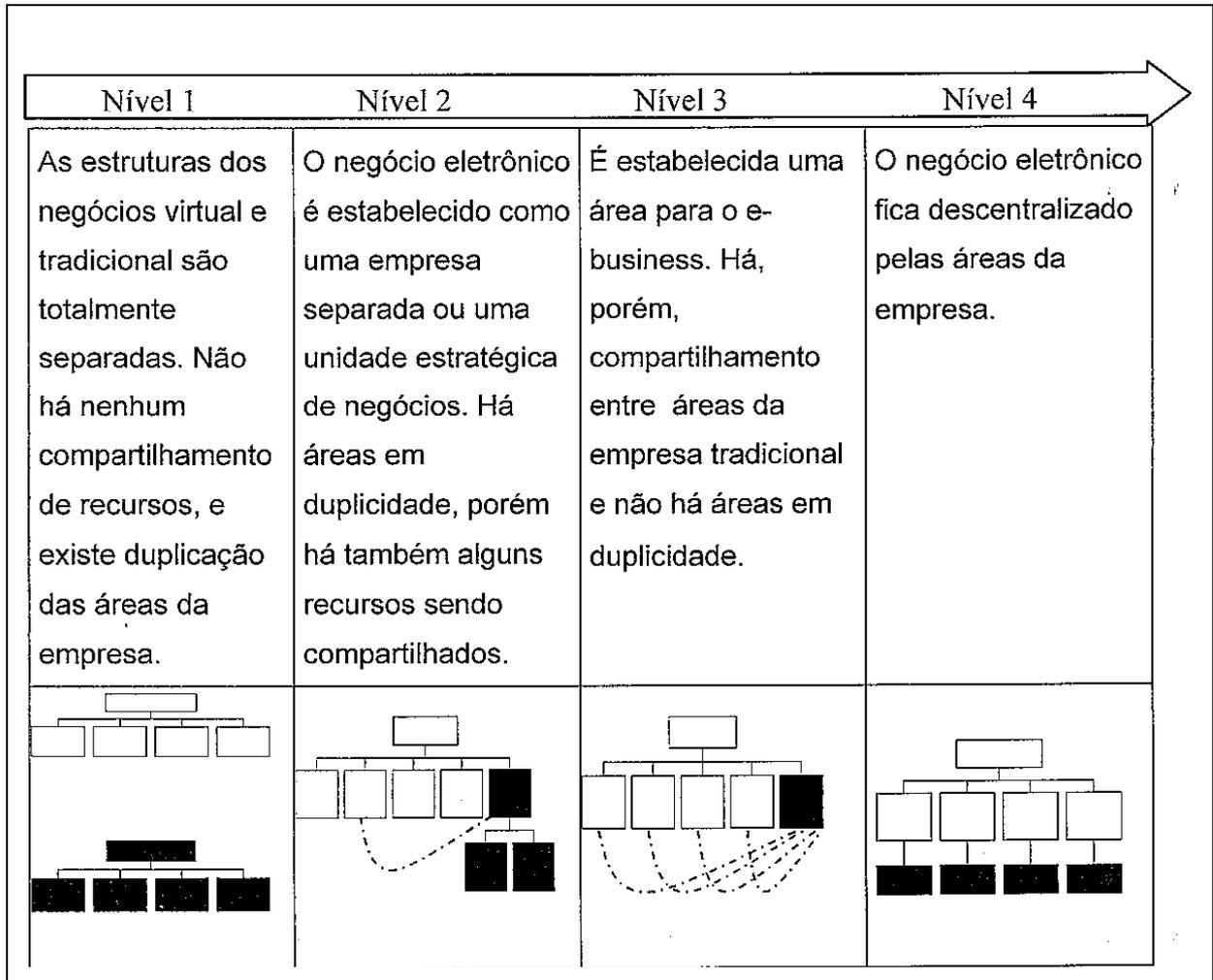
Há diversas opções para a implantação do negócio virtual (ZILBER, 2002):

- a) constituição de uma área separada, com pessoas realocadas da própria empresa ou externas;
- b) aproveitamento de pessoas, incentivando o compartilhamento de conhecimentos; e
- c) criação de uma nova estrutura totalmente independente e não-integrada.

Há de se ressaltar que o modelo de negócio deve estar atrelado à obtenção de resultados. Dessa forma, destaca-se que o sucesso do CE está ligado à estratégia de organização, no nível de integração ou separação dos negócios tradicionais e eletrônicos, que, por sua vez, estão adequados aos propósitos, e estes, por fim, atrelados a tecnologia escolhida, aportes financeiros, atribuições de responsabilidades e coordenações, e níveis e formas de comunicação (ZILBER, 2002).

Muritiba e Vasconcelos⁸ (2001) citados por Zilber (2002), demonstram quatro níveis de integração do CE à empresa (QUADRO 6), que vão desde a separação das estruturas de negócios tradicionais e virtuais, sem compartilhamento de recursos e duplicação de áreas da empresa, chegando até o nível em que o negócio virtual fique descentralizado pelas áreas da empresa, com compartilhamento de recursos e sem duplicação de áreas.

⁸ MURITIBA, Sérgio Nunes; VASCONCELOS, Eduardo P.G. **Estrutura organizacional como diferencial competitivo em negócios eletrônicos**: estudo de caso em uma empresa do ramo de internet. 2001. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.



QUADRO 6 – Níveis de integração do comércio eletrônico à empresa

Fonte: Muritiba e Vasconcelos, 2001 citados por Zilber, 2002, p. 44.

Entre as principais vantagens da descentralização, apontadas por Zilber (2002), destacam-se: definição de objetivos e metas para cada um dos tipos de negócios de forma mais fácil; tomadas de decisões mais ágeis e próximas aos acontecimentos; e redução de conflitos nos níveis hierárquicos. Já em relação às desvantagens, estão: possibilidade de duplicação de esforços em relação a determinadas atividades; e maior dificuldade na coordenação.

Gulati e Garino (2000) apontam quatro quesitos a serem analisados visando auxiliar no processo de decisão de integração versus separação dos negócios tradicionais e virtuais: marca, administração, operações e recursos (o quarto quesito é intitulado pelos autores de equidade). Para cada um deles, os autores apresentam

questionamentos dentre os quais optou-se aqui por destacar os seguintes (QUADRO 7):

<i>Separar</i>	<i>Integrar</i>
Marca	
A marca se estende naturalmente à internet?	
Não	Sim
Administração	
Os atuais executivos têm competências e experiências necessárias para administrar o canal virtual de comercialização via internet?	
Não	Sim
Operações	
Os sistemas de distribuição tradicionais terão performance adequada aos virtuais?	
Não	Sim
Recursos	
Precisamos de capital externo para financiar o fundo do empreendimento?	
Sim	Não

QUADRO 7 – Negócios tradicionais e virtuais: questionamentos para auxiliar no processo de decisão de integração versus separação

Fonte: baseado em Gulati e Garino (2000, p. 12-13)

Há de se ressaltar que os autores indicam no quesito administração a verificação das habilidades e experiências dos executivos na gestão do canal virtual e no quesito operações, a avaliação dos sistemas de distribuição, um gargalo da indústria editorial, que será tratado no item 2.5.1.

O uso da internet para comercialização de produtos amplia os pontos de venda, um problema com que se depara o mercado livreiro, no qual há concentração de pontos nas regiões Sul e Sudeste, sendo desproporcional a quantidade distribuída de livros nas outras regiões, além de insuficientes à massa populacional brasileira (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006).

Dentre as vantagens das livrarias virtuais estão: exposição de uma quantidade maior de livros; comodidade para a compra; e comercialização e disponibilização de lançamentos antes mesmo de chegarem às vitrines das lojas convencionais (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006). Completando com Melo Júnior (2006), há, ainda: venda direta; gestão do relacionamento com os leitores e sua fidelidade;

facilitação para realizar pesquisas de opinião; e oportunidade de atuar como imprensa. Quanto às barreiras: condição socioeconômica de grande parte da população brasileira, que impacta no acesso aos computadores e à internet; e comportamentais, como o prazer de se folhear um livro antes da compra. Este último fator vem sendo contornado no CE via internet, pela disponibilização de sumários e partes das obras (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006).

Vale salientar que o surgimento das novas tecnologias impactou a forma de oferecer o produto certo, no local certo, ao preço certo, para a pessoa certa, fazendo com que as empresas criem modelos de negócios (CRISTENSEN; TEDLOW, 2000⁹, citados por NOGUEIRA; SOARES; PORTELA 2000, p. 1). Na visão de Mackena (1995), as transações comerciais propiciarão um modelo híbrido, utilizando-se tanto o canal tradicional como o *on-line*. Isso vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Rios (2006) que afirma que o CE via internet significou a criação de oportunidades para atividades comerciais, representadas pela convergência de canais de comercialização.

2.5 Setor editorial / livreiro brasileiro: panorama

*“O prazer de entrar em uma livraria
e encontrar coisas que nem pensava existir
é único, insubstituível”.*

Laurence Hallewell, acadêmico inglês

citado por CARRENHO; DIOGO, 2005, p. 74

A importância do mercado editorial / livreiro não reside especificamente em seu faturamento ou, mesmo, no número de empregos diretos (cerca de 20 mil no Brasil), mas principalmente na difusão da informação e no processo educacional e de geração do conhecimento (SAIKOVITCH, 2000).

No Brasil, existem pouco mais de duas mil empresas no setor editorial (OS NOVOS..., 2007). Earp e Kornis (2005b) informam que 500 editoras estão em pleno funcionamento, publicando, anualmente, ao menos, cinco títulos. Korth (2005) indica

⁹ CRISTENSEN, Clayton M.; TEDLOW, Richard S. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, Boston, Jan./Feb. 2000.

que 10% das editoras são responsáveis por 75% do faturamento do setor, e as quatro maiores por cerca de 40%.

O Brasil é o oitavo maior mercado editorial mundial, produzindo diariamente cerca de 900 mil livros (MERCADO editorial..., 2007; RAIO X..., 2000). Korth (2005) informava que o número de títulos publicados no Brasil é comparado ao de países desenvolvidos, mas que o mercado consumidor ainda é pequeno.

Vale salientar que 45% dos brasileiros não gostam de ler e que o consumo anual de livros por pessoa na região Sul é de 5,5 livros; Sudeste, 4,9; Centro-Oeste 4,5; Nordeste 4,2; e Norte, 3,9 (45% DOS BRASILEIROS..., 2008). Aragão, em 2002, informava que cerca de 16% dos brasileiros concentravam 73% do total de exemplares comercializados. Tanto o autor como Marques (2001) apontavam para um significativo mercado potencial de compradores. Resta saber se ambos iriam prever que em 2006 ainda existiriam 18% de brasileiros analfabetos; que em 2007 a leitura estaria em quinto lugar das atividades exercidas nas horas livres; que cerca de 77 milhões de brasileiros indicariam que não apreciam a leitura; que a população brasileira leria, em média, 4,7 livros por ano, e que adquiriria 1,2 exemplar a cada 12 meses (45% DOS BRASILEIROS..., 2008).

Entre os leitores, gostando ou não de ler, estão aqueles que precisam dos livros em suas atividades estudantis, profissionais e científicas. Atende, no Brasil, este público o LTCP (MELLO JÚNIOR, em 2006, baseando-se na classificação do Instituto João Pinheiro, utiliza a nomenclatura Subsetor de Obras Científicas, Técnicas e Universitárias – CTU). Nesse caso, o critério estabelecido é o principal tipo de atividade editorial a que as editoras se dedicam, e sobre ele destacam-se os seguintes pontos:

- a) é comum praticar vendas diretas nos locais onde estão os consumidores finais, por exemplo, faculdades (EARP; KORNIS, 2005a);
- b) sofre com o número elevado de cópias ilegais (VENDAS das..., 2005), pois para cada LTCP vendido no Brasil quatro são copiados, e desses 80% da reprodução é feita dentro das universidades (RIBEIRO, 2003);

- c) é responsável por 20% do faturamento da indústria editorial (USP, 2008), sendo o mais elevado e mais rentável globalmente (EARP; KORNIS, 2005b; OS NOVOS..., 2007);
- d) responde por cerca de 25% dos títulos editados e 7% dos exemplares (USP, 2008);
- e) tende a crescer, até mesmo em número de títulos, acompanhando o aumento no número de estudantes universitários e de faculdades, cursos de graduação e pós-graduação (SAIKOVITCH, 2000; USP, 2008).

Entre as áreas do conhecimento abrangidas pelo subsetor LTCP está, por exemplo, o Direito. O mercado de livros jurídicos tem como clientes/consumidores os profissionais da área jurídica: estudantes, estagiários, advogados, promotores, juízes, ministros *etc.* Eles dependem de informações jurídicas, que são a matéria-prima básica de seu trabalho (FULLIN, 2006). Esse mercado é afetado positivamente pelo crescimento da área de Direito (segundo Edson Andrade de Carvalho, gerente de marketing da Editora Atlas citado por SANTOS, 2004), salientando-se dois fatores que contribuem para o crescimento na venda de obras jurídicas (EDIÇÃO..., 2006):

- a) o aumento do número de faculdades de Direito (em 2003 eram 704 unidades, contra 864 em 2005); e
- b) a avalanche de normas e legislações e atos normativos brasileiros que são publicados (de outubro de 1998 até 2005 foram editadas 3,4 milhões).

Para Korth (2005), esse subsetor é o mais apto para o CE já que atende a clientes tidos com decisão de compra já tomada, ou que procuram obras específicas à sua área de atuação ou conhecimento conhecidas, adotadas ou recomendadas.

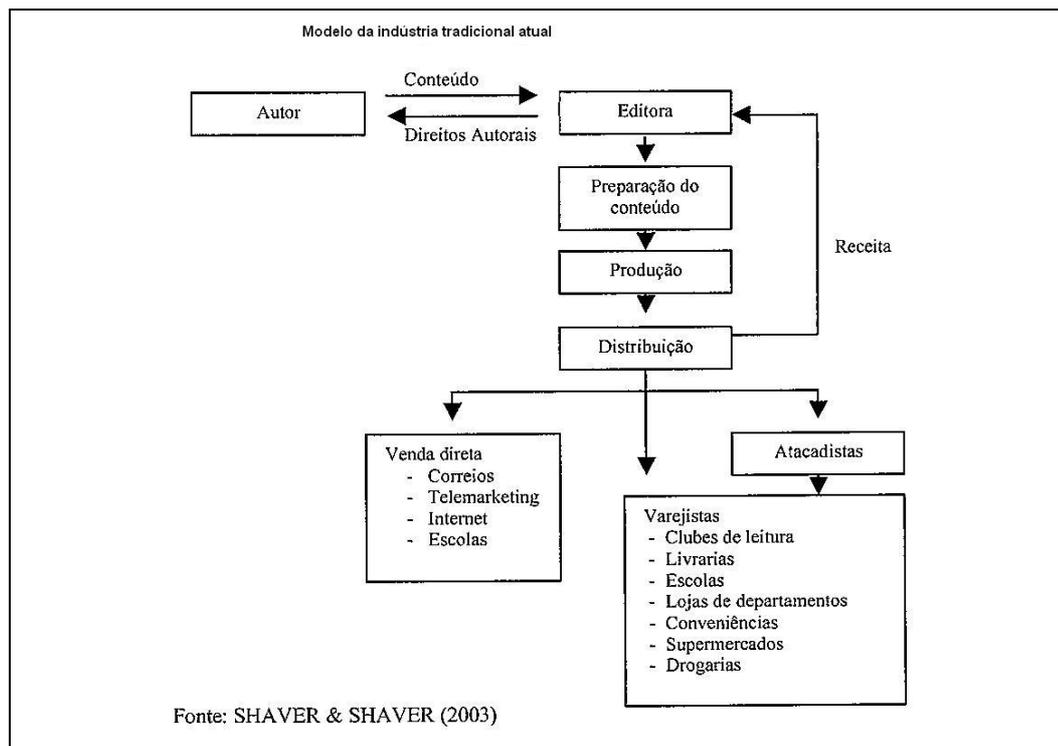
Vale salientar que uma obra, em formato tradicional, ou seja, em papel, para ser lida por todos que têm interesse nela, independente do subsetor, é necessário que haja uma tiragem, e para editar uma tiragem é imprescindível uma eficiente rede composta de um adequado sistema de distribuição e venda, pois não há interesse em editar um livro para estocá-lo (KNAPP, 1986). Assim, optou-se por abordar a seguir os canais de distribuição e venda.

2.5.1 Canais de distribuição e venda

“Procuro editar livros que amo e não livros para vender. Os livros que amo eu sou capaz de vender”.
Michael Krueger, editor alemão

citado por CARRENHO; DIOGO, 2005, p. 44

Os canais de distribuição / venda do setor editorial / livreiro brasileiro são representados no QUADRO 8. Pode-se observar que a distribuição pode ser realizada de três formas: por meio de vendas diretas ao consumidor final; a atacadista; e a varejistas.



QUADRO 8 – Modelo da indústria tradicional atual

Fonte: Shaver; Shaver, 2003¹⁰ citados por Korth, 2005, p. 41.

¹⁰ SHAVER, Dan; SHAVER, Mary, Books and digital technology: a new industry model. **Journal of Media Economics**, v. 16, n. 2, p. 71-86, 2003.

Vale ressaltar que a internet começa a aparecer em 2000 entre os diversos canais de comercialização de livros (TAB. 3):

TABELA 3

Evolução dos canais de comercialização de livros no Brasil – 1998/2003

(Em Milhares de Exemplares)

Canal	Ano					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Empresas	n.d.	n.d.	n.d.	650	620	1.400
Distribuidores/Livrarias	148.963	111.958	99.443	115.800	116.160	108.420
Bancas	1.814	2.512	1.392	1.540	1.430	930
Venda Conjunta	n.d.	149	686	290	2.740	1.110
Marketing Direto	8.632	6.270	5.404	4.830	5.320	4.780
Supermercado	9.249	13.231	4.245	6.480	4.070	2.940
Porta-a-Porta	4.352	5.902	4.432	9.860	6.920	8.540
Governos Estaduais/ Municipais	36.373	11.425	19.142	4.690	18.500	7.100
Bibliotecas	1.120	1.709	1.004	610	610	610
Feiras de Livro	5.563	10.722	8.630	1.980	2.830	2.400
Escolas	8.760	9.100	6.382	4.960	6.260	4.030
PNLD	114.000	64.160	115.117	116.500	143.700	103.860
Liquidações	n.d.	657	2.323	3.820	2.710	4.230
Outros	71.507	51.882	65.941	27.030	8.300	5.770
Internet	n.d.	n.d.	93	360	7420	710
Total	410.335	289.679	334.235	299.400	320.600	255.830

Fonte: La Rovere (2004).

Fonte: LA ROVERE, 2004¹¹ citada por EARP; KORNIS, 2005a, p. 43.

Não é incomum editores venderem aos canais de distribuição / venda em consignação, dando descontos médios que vão de 40% a 50% e com prazos para pagamentos. São os editores que publicam, bancam estoques, tanto os seus como os de distribuidores e livreiros, financiam negócios, pagam impostos, direitos autorais *etc.*, recaindo sobre eles grande parte dos riscos do negócio (EARP; KORNIS, 2005b; MARTINS, 2002; MARTINS, 2007; OS NOVOS..., 2007).

¹¹ LA ROVERE, Renata. O padrão de concorrência no mercado editorial brasileiro. 2004. *Paper* preparado especialmente para pesquisa de EARP, Fabio Sá; KORNIS, George. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005a. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ebook/ebook.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

Não bastasse isso, há outras adversidades no mercado editorial, tais como:

- a) descompasso entre a imensa oferta e a reduzida capacidade de absorção dos consumidores (EARP; KORNIS, 2005b), ressaltando que não há interesse em editar livros para estocá-los (KNAPP, 1986);
- b) mercado segmentado com nichos especializados (demanda imprevisível) – dificuldade de encontrar os consumidores (EARP; KORNIS, 2005b);
- c) gargalo na distribuição, pulverizada, desproporcional e ineficiente, em um país de grandes dimensões geográficas, uma adversidade apontada por todos os autores (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006, 2007; EARP; KORNIS, 2005a, 2005b; A FORÇA..., 2002; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; KNAPP, 1986; KORTH, 2005; MARTINS, 2002; MARTINS FILHO; ROLLEMBERG, 2001; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000);
- d) divulgação precária dos produtos (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007);
- e) falta de distribuidores nacional e regionais de livros – as maiores editoras possuem estruturas próprias para esse fim (FIORE, 1998; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; RAIO X..., 2000; VENDAS diretas..., 2003);
- f) dificuldades em encontrar livrarias – além de concentradas nas regiões Sul e Sudeste, estão em número reduzido para receber todo o escoamento das edições (ARAGÃO, 2002; EARP; KORNIS, 2005a; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; KORTH, 2005; MELO JÚNIOR, 2006; NOJOSA, 2002; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000);
- g) o espaço físico disponível nas livrarias impede que todas as obras publicadas estejam nas livrarias e sejam expostas – há livros de mais e espaço de menos para mostrá-los e estocá-los (BISPO, 2007; EARP; KORNIS, 2005a, 2005b; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000);
- h) dificuldades em colocar livros nas estantes das livrarias, onde as grandes editoras acabam por comercializar espaços nas mesmas (ALMEIDA, 2008; RAIO X..., 2000);
- i) concentração de lucros nos grandes negócios (KORTH, 2005; OS NOVOS..., 2007);

- j) tiragens pequenas, que elevam os preços finais dos livros nacionais, não trazendo os benefícios essenciais da economia de escala (EARP; KORNIS, 2005a, 2005b; KORTH, 2005; OS NOVOS..., 2007);
- k) baixo poder aquisitivo dos brasileiros (OS NOVOS..., 2007);
- l) porcentagem pequena da população compra livros (MACEDO, 1997; MERCADO editorial..., 2007);
- m) falta de hábito de leitura (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; MACEDO, 1997; MERCADO editorial..., 2007);
- n) acesso ao livro atrelado aos locais onde há concentração de renda (ARAGÃO, 2002; RAIO X..., 2000);
- o) falta de política de aquisição para bibliotecas públicas que acabam comprando pouco (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; EARP; KORNIS, 2005b; FIORE, 1998; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; RAIO X..., 2000);
- p) reprografia (RAIO X..., 2000; RIBEIRO, 2003; VENDAS das editoras..., 2005); e
- q) transporte rodoviário relativamente caro (RAIO X..., 2000).

Em relação aos canais de distribuição / venda, as livrarias representam o maior canal de distribuição de livros. Há, no Brasil, cerca de 3 mil livrarias, um mercado responsável por um faturamento de R\$2,5 bilhões em 2007 (LIVRARIAS têm planos..., 2008). Ressalta-se que 70% das livrarias são de pequeno e médio portes (LIVRARIAS têm planos..., 2008; OS NOVOS..., 2007). Elas atendem a 35% dos municípios brasileiros, sendo que 68% estão concentradas nas regiões Sudeste e Sul, além do que os pontos de venda nessas regiões são mal distribuídos, apontando para grande porcentagem da população não atendida por livrarias, seja na sua cidade ou, até mesmo, no seu bairro (OS NOVOS..., 2007). Nojosa (2002) afirmava que cidades com menos de 80 mil habitantes não tinham livrarias.

Em relação à localização das livrarias, Jack London (citado por MELO JÚNIOR, 2006) afirma que as ruas fecharam, refletindo a passagem do consumo para os shoppings. Além disso, ressalta que as livrarias especializadas crescem bastante, e de modo geral, estão nos grandes centros urbanos.

Já em relação aos vendedores de porta a porta, Nojosa, em 2002, já apontava que existiam no Brasil 17 mil.

As bibliotecas públicas, segundo Gorini e Castello Branco (2000), em países mais desenvolvidos, fazem compras significativas, e Earp e Kornis (2005a) reforçam que elas são responsáveis pela aquisição da primeira edição das obras. No Brasil, representam apenas 1% das compras de livros (GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000).

As feiras, segundo Gorini e Castello Branco (2000), representavam 2% das vendas de livros.

Após abordar esses canais de distribuição / venda, vale citar que Saikovitch, em 2003, já indicava que editoras possuem alguns desses canais, tais como livrarias físicas e as virtuais para venda direta ao consumidor final via internet, o que talvez seja explicado por Tincani e Renó (2007) quando sustentam que nos processos comerciais de compra / venda, não especificando nenhum setor em especial, não há como evitar o CE.

2.6 Atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, no comércio eletrônico e no B2C

Em 2001, Meirelles apontava que 95% das empresas brasileiras de médio e de grande porte já estavam na internet. Albertin (2001) acrescenta que 70% das empresas do setor de negócios já faziam uso da internet para atendimento a clientes com tendências à realização de transações comerciais. Nesse contexto, pode-se afirmar que o mercado livreiro não estava fora. O CE já era apontado por Morch e Tio (2003) como uma realidade no ambiente empresarial e por Rosolino (2006) como uma filial virtual.

O mesmo crescimento vem acontecendo com os internautas dispostos a comprar via internet, apontando para um mercado potencial em franca evolução (RAIO X..., 2000).

Vários foram os fatores que contribuíram para a popularização da internet no mundo dos negócios. Entre eles estão o maior acesso à rede e o conhecimento das tecnologias, que vêm fazendo com que cresça o número de internautas dispostos a utilizar esse canal de compra (SERRENTINO, 2008). Para Saikovitch (2000), é mister o entendimento do mercado eletrônico para melhor conquistá-lo.

Os livros são produtos de qualidade padronizada, de fácil descrição, com pouca probabilidade de erro na aquisição, que oferecem margens de lucros altas e que estão entre os prediletos no *ranking* de vendas do CE. A sua aceitabilidade contribuiu para a expansão desse novo canal de vendas (ANG, 2001¹² citado por RODRIGUES, JOIA, OLIVEIRA, 2004; O NEGÓCIO..., 2003; VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004) que, conforme indicado por Saikovitch (2000), ocupa o primeiro lugar em número de *sites* no Brasil.

Em 2004, Zaid já informava que o mercado editorial / livreiro era competitivo mesmo tendo uma produção diversa e dispersa. Earp e Kornis (2005a) afirmam que esse não é um mercado maciço – os clientes são fragmentados, possuindo pequenos grupos interessados em um livro. Para esses autores, em um mercado que mundialmente já editava cerca de um novo título a cada segundo, a oferta se contrapõe à capacidade do leitor/comprador, apontando para a arte de encontrar o leitor certo para a obra. Mais que isso, informam que grandes livrarias têm a capacidade de comportar cerca de 30 mil livros em estoque, não sendo possível um espaço físico para comportar todos os títulos e assuntos publicados. Ressaltam que livrarias pequenas devem focar nichos e assuntos. Tudo isso aponta para um estrangulamento na distribuição, que, para os autores, é a menos estudada na cadeia do livro. Martins (2002) indica que o sucesso do mercado editorial passa pela distribuição. Na sua opinião, para tratar da distribuição há que se dominar o transporte e a informática.

¹² ANG, Lawrence. To trust or not to trust? A model of internet trust from the customer's point of view. In: BLED ELECTRONIC COMMERCE CONFERENCE, 14th, Bled, Slovenia, June 25-26, 2001.

Diante desse relato, é latente a urgência em agir, no sentido de buscar novas formas de atingir a satisfação dos consumidores, ampliar a diversidade de canais de distribuição / venda e não ficar alheio a um canal em franca expansão. Por isso, muitas editoras optaram por abrir suas próprias distribuidoras, livrarias físicas e virtuais para comercialização direta de suas publicações aos consumidores finais (EARP; KORNIS, 2005b; SAIKOVITCH, 2000, 2003; RAIIO X..., 2000; VENDAS diretas..., 2003). Korth (2005) defende que editoras devem se adaptar às diversas mídias, não se desfocando da viabilidade econômico-financeira da cadeia do livro.

Também as livrarias estão atuando de maneira agressiva. Utilizam a internet para aumentar a venda e comercialização de produtos e serviços. Dessa forma, buscam a diversificação dos canais de venda apostando no comércio virtual. Esse canal pode representar para elas uma possível solução para o desequilíbrio que existe na cadeia produtiva, ou seja, o problema de escoar a produção, já que existe uma grande expansão na produção que não é acompanhada pelo ponto-de-venda. Partindo-se do princípio de que não há vitrine que consiga mostrar tantas obras, o *site* é um auxílio para que o consumidor esbarre no produto (BISPO, 2007).

É nesse contexto que as livrarias virtuais são vistas como alternativa de canal de distribuição / venda, desenvolvendo novas áreas geográficas, novos nichos de mercado e oportunidades de negócios e, por fim, uma forma de prestar melhores serviços aos clientes, representando 10% das vendas do setor (AUMENTA A..., 2008; CANO; BECKER; SCORNAVACCA JÚNIOR, 2000; ROSA; HENRIQUES, 1999; TJAN, 2001). Anjos (1999) identificou que a estratégia dos editores era a adoção de mais um canal de vendas com diferenciais. Há de se ressaltar que algumas editoras não adotam essa posição visando preservar a cadeia de comercialização (ROSA; HENRIQUES, 1999).

Entre as vantagens das livrarias virtuais destacam-se: contribuição para atrair o consumidor para a loja física; facilidade para expor maior número de títulos; comodidade para se adquirir o livro; e lançamento e comercialização de obras antes mesmo de chegarem às vitrines das livrarias físicas (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006; VIEIRA, 2007). Quanto à exposição de obras, se há alguém que

pense em uma livraria que tivesse em seu catálogo todas as obras publicadas, há também de pensar no pessoal, no tempo e no custo elevado para o processamento dessas informações, avaliando a viabilização dessa iniciativa em negócios que visem à rentabilidade econômico-financeira (EARP; KORNIS, 2005a).

Em relação aos resultados das pesquisas de Barros, Borges e Jambeiro (2006), destaca-se o fato de a maioria das livrarias de Salvador que optaram pela comercialização de livros via internet não obtiveram lucro advindo deste novo canal. De seis, em apenas duas as vendas representavam de 20% a 40% do faturamento, sendo que nas outras quatro eram insignificantes. Os autores reclamavam que a manutenção era dispendiosa. A pesquisa de Aragão (2002) e Saikovitch (2000) também mostra que a maioria das livrarias não obteve lucro, significativo e representativo, com a prática de venda de livros por meio de livrarias virtuais, resultados esses também indicados por Melo Júnior (2006). A venda via livrarias virtuais, se comparadas com as de balcão, ainda são baixas e não deram um impulso ao mercado editorial. A facilidade de comprar via internet não causou uma explosão de vendas e nem fez nascer uma imensa gama de novos leitores (O NEGÓCIO..., 2003). Era de se esperar que não fizesse, já que mudanças de consumo nessa área passam, entre outros fatores, pelo hábito de leitura. E, conforme resultados de pesquisa divulgados em 2008, 45% dos brasileiros não gostam de ler (45% DOS BRASILEIROS..., 2008). Earp e Kornis (2005a) relatam, em relação ao que denominaram de 1ª onda de quebraadeiras, que alguns editores contabilizaram os altos custos de conquista de clientes na internet, estabeleceram alianças e, até mesmo, deixaram esse canal. O mercado acabou por constatar que o CE de livros não impactou o interesse pelas livrarias físicas (LUCCA, 2006).

Sobre parcerias, Anjos (1999) informa que no mercado americano de editoras e livrarias virtuais firmam-se parcerias visando a esforços concentrados para estimular a venda de livros. Earp e Kornis (2005a) informam que os custos altos associados à aquisição de clientes virtuais e à divulgação dos *sites* levaram alguns editores a fazer alianças com outras empresas para assegurar os custos de gestão, enquanto que outros delegaram a venda de livros a livrarias virtuais, surgindo aí novos intermediários na cadeia editorial via CE.

Outro exemplo de parceria é o *Google Booksearch*, em que o usuário degusta até 20% do conteúdo dos livros que são disponibilizados *on-line*. Identificado o interesse, decidirá ler o restante, adquirindo-o no CE ou em uma biblioteca física. Os livros são obtidos por meio de parcerias com editoras. No Brasil já foram firmadas parcerias com cerca de 50 editoras e nos Estados Unidos, com 85% (GOOGLE, 2007).

No Brasil, a LIBRE (Liga Brasileira de Editoras), que atua principalmente na defesa dos editores independentes no mercado editorial brasileiro, lançou seu *site* oficial em junho de 2008, reunindo cerca de 10 mil títulos de 90 editoras dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais, Goiás, Santa Catarina, Espírito Santo e Bahia. O *site* pretende ser um ponto de encontro e interação *on-line* entre profissionais e leitores interessados no mundo dos livros, além de fomentar e divulgar pontos de venda de mais de 10 mil títulos dos seus associados. O catálogo coletivo permite ao leitor pesquisar livros por tema, por título, por editora e por autor, e encontrar qualquer livro de uma editora associada, mesmo que essa não tenha *site* próprio, e efetuar sua compra por meio das livrarias virtuais ou físicas indicadas pelo editor (UMA FESTA..., 2008).

Barros, Borges e Jambeiro (2006) apontam para a cautela quanto à utilização da internet como canal de vendas, sendo necessário avaliar as necessidades da empresa, bem como vincular esse canal às estratégias empresariais e ao público-alvo. Melo (2002), analisando que a decisão de estar na internet é uma estratégia empresarial, salienta que, em relação à concorrência, o diferencial pode estar no uso adequado das tecnologias. Por sua vez, Saikovitch (2000, 2003) indica que tais decisões estratégicas, visando usufruir das vantagens advindas da implantação da internet no ambiente de negócios, deverão passar pela análise do alcance dos objetivos, investimentos em equipamentos, profissionais, divulgação de informação (*marketing*), sistemas de distribuição e logística ágeis, ferramentas e bancos de dados para relacionamento com clientes, informações sobre produtos, fixação de marca e formação de imagem, bem como dos fatores favoráveis e desfavoráveis.

Rosolino (2006) indica que as decisões de adoção da internet como canal de vendas devem focar as necessidades da empresa e de seus clientes, bem como prever a

sua utilização para relacionar, captar e reter clientes. Vale ressaltar o foco de mercado, a promoção de parcerias e a pesquisa dos consumidores (RAIO X..., 2000). Ansof, em 1991, já informava que ter um *site* requer gerência de recursos, fixação de objetivos e metas, e um programa de crescimento. Já em 1996, Taylor indicava quatro estágios de implantação de CE (QUADRO 9), que vão desde a criação do *site* para publicidade até um modelo de CE.

Estágio 1	Cria-se um modelo baseado meramente na publicidade, sem nenhum impacto nos processos internos. Nesta etapa, a empresa simplesmente digitaliza as informações internas.
Estágio 2	Similar à introdução dos sistemas de EDI nos <i>sites</i> . Neste estágio, a empresa começa a refletir sobre a possibilidade de redesenhar uma parte do seu processo de venda. A integração com os elementos anteriores da cadeia (fornecedores) se inicia. A meta é permitir o fluxo de informações, eliminando a burocracia em alguns processos.
Estágio 3	Neste estágio, a companhia se move em direção a um conteúdo específico e original no seu <i>site</i> , podendo ser altamente interativo. A meta é atingir o marketing um-a-um. A companhia espera desenhar os perfis de clientes acessando o seu <i>site</i> , para que eles possam ser tratados de maneira diferenciada.
Estágio 4	A empresa atinge um modelo de comércio eletrônico no seu ápice, buscando uma segmentação dinâmica e um maior desenvolvimento dos perfis básicos dos consumidores. A segmentação dos visitantes do <i>site</i> é realizada em tempo real, a partir das atividades do visitante no próprio <i>site</i> .

QUADRO 9 – Estágios de implantação de comércio eletrônico

Fonte: Taylor, 1996¹³ citado por Anjos, 1999, p. 14.

Rodrigues, Joia e Oliveira (2004) salientam que as estratégias empresariais tradicionais não podem ser transportadas simplesmente para os negócios virtuais. Este ponto de vista está em consonância com o apontado por Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2004) quando salientam que a adoção da internet leva a mudanças e à reestruturação dos negócios.

Saikovitch (2000) sugeriu alguns aspectos que influenciam o sucesso no uso da internet para divulgação e comercialização de livros, os quais deverão ser analisados profundamente. Destacam-se os seguintes: definição dos objetivos para uso da internet nos negócios; determinação dos investimentos e prazo de retorno;

¹³ TAYLOR, Michael. The four stages of e-commerce. **Datamation**, Newton, v. 42, n. 16, p. 50, Oct. 1996.

identificação de adequação da infra-estrutura para venda e logística; qualificação do pessoal; integração da informática ao *marketing*; desenvolvimento de promoções eficientes e eficazes; definição de uma política de preços; e avaliação da concorrência.

Para Kanter (2001), o desafio está em saber o quê, como e quando mudar, preparando a empresa e as pessoas para esse novo contexto.

Diante do exposto, há de se ressaltar os resultados da pesquisa realizada sobre o comércio editorial / livreiro. Na pesquisa de Saikovitch (2000), 56,2% afirmaram ter realizado planejamento estratégico para a adoção da internet nos negócios, estratégia aí vista no âmbito dos negócios competitivos / dinâmicos e a capacidade de sobreviver e concorrer. Já os que não o realizaram concordaram que buscam sobrevivência e crescimento em um ambiente competitivo e não-previsível, e que o negócio virtual faz parte do planejamento estratégico da empresa. Vários foram os fatores apontados para a adoção da internet nos negócios. O fato de o concorrente ter um *site* foi o quesito de maior discordância como motivador para a sua adoção. O de maior concordância foi oferecer algo mais para o consumidor. Os menos experientes viam as atividades promocionais na internet como mais importantes que a prestação de serviços. O pessoal mais novo acreditava na internet como sendo mais lucrativa e os mais antigos discordavam, talvez, conforme indicado pela autora, por conhecer os custos.

A referida autora detectou, adicionalmente, que as empresas, apesar de não acreditarem muito no CE na internet e de não terem segurança quanto aos fins a que irão utilizar, estão tendendo a adotá-lo, mesmo que só para a prestação de serviços a consumidores habituais, sem se preocuparem com a logística. Além disso, desenvolveram negócios nesse canal visando à sobrevivência. Mas, enquanto algumas empresas subutilizavam os recursos disponíveis, outras foram pegadas de surpresa quanto às implicações e reflexos dessa adoção na organização.

Barros, Borges e Jambeiro (2006) identificaram a existência de uma visão limitada das oportunidades advindas da adoção de novas tecnologias no negócio. Segundo Korth (2005), há ceticismo em relação à substituição das lojas físicas pelas virtuais,

e houve preocupação na preservação da cadeia de comercialização do livro, não sendo detectada qualquer intenção de suprimir alguns elementos, mas sim visando à melhoria na logística e distribuição.

Há de se ressaltar que as livrarias pequenas vêm sofrendo com a concorrência virtual, mas que esses canais são vistos por alguns não como ameaça, como uma forma de criar demandas e de complementar as vendas das lojas físicas, em que os custos são elevados, em muitos casos (O NEGÓCIO..., 2003; RAIIO X..., 2000).

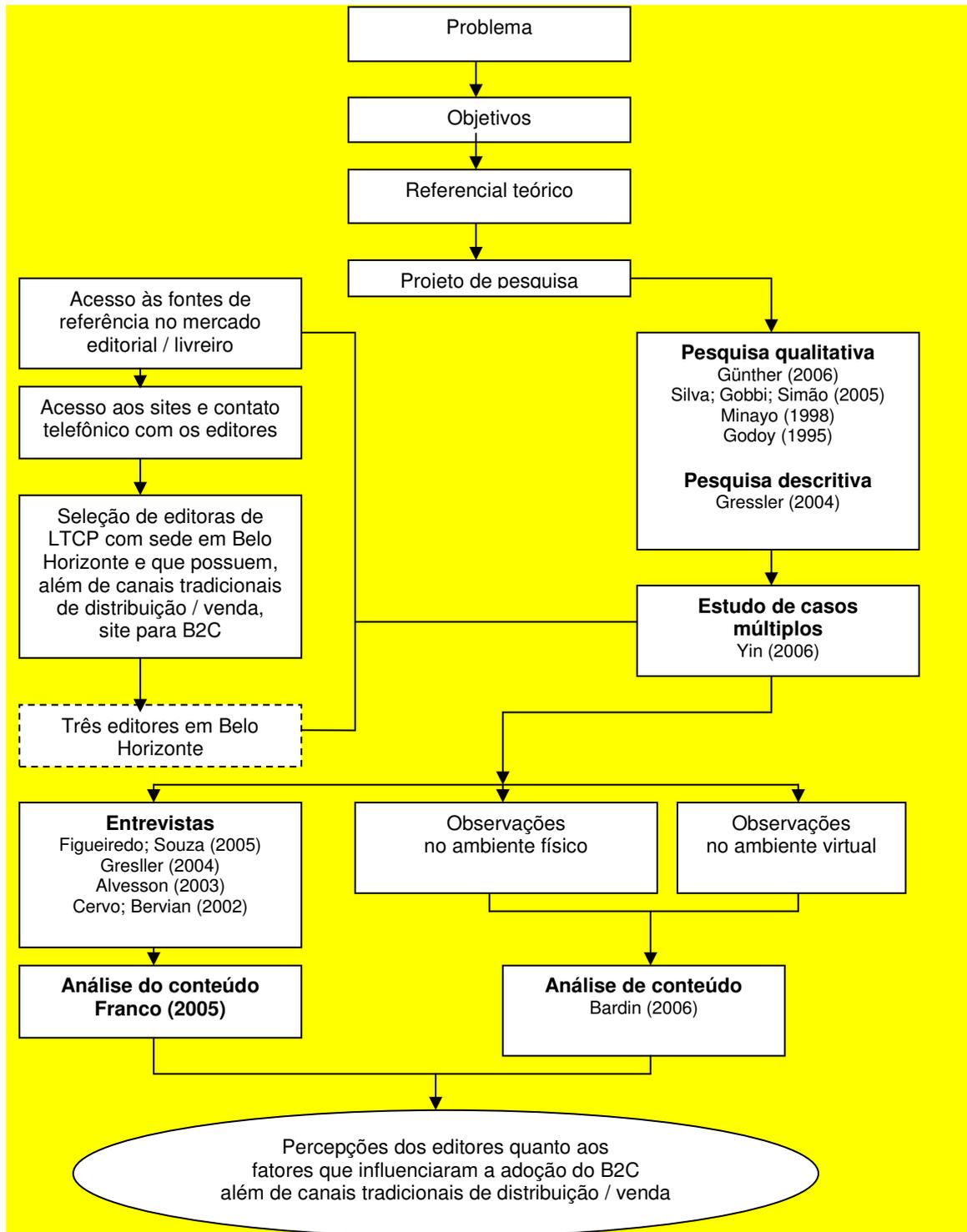
Vale salientar que, como Korth (2005) e Saikovitch (2000) afirmam que o CE atende consumidores com a intenção de compra já definida, pode-se inferir que as livrarias continua a atender outros que necessitam acessar e manusear as publicações para se decidirem pela compra. Para os dois autores, os pontos tradicionais preservaram sua importância na cadeia de comercialização, mesmo com o surgimento da internet. Complementando com Korth (2005), as tradicionais permitem a seleção e o contato físico do consumidor diretamente com o produto.

O CE de livros está sendo um novo canal de vendas, mas não o fenômeno que fará o mercado editorial brasileiro decolar (KORTH, 2005; O NEGÓCIO..., 2003). Para Saikovitch (2003), a vantagem principal virá das possibilidades virtuais de a internet agregar valor aos clientes, em vez da substituição dos canais de venda. Melo (2002) vai ao extremo de acreditar que a sobrevivência das empresas está relacionada à habilidade de combinar a empresa física com a virtual. Finalizando com Mackena (1995), os canais de vendas físicos e virtuais serão complementares, e como dizem Barros, Borges e Jambeiro (2007), um varejo eletrônico multicanal.

As previsões futuras divergem. Murilo Tavares é de opinião que de cada mil empresas na internet só uma restará (citado por MELO, 2002). Fortes (citado por MELO, 2002) formulava que em dois anos, crescendo e expandindo, as empresas virtuais entrariam em colapso e que 95% a 98% iriam à falência, o que de fato não se concretizou.

3 METODOLOGIA

A seguir, esquematiza-se a estrutura metodológica adotada (QUADRO 10).



QUADRO 10 – Metodologia de pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é do tipo descritivo, que, segundo Gressler (2004, p. 54), visa descrever, de forma sistemática, as características e fatos que estão presentes em uma determinada população ou área de interesse. Na visão da autora, ela requer “um elemento interpretativo que se apresenta combinado”, comparando, contrastando, mensurando, classificando, interpretando e avaliando.

Buscou-se obter a caracterização de um segmento específico do setor livreiro *online*: o grupo de LTCP. Para obter maior detalhamento e profundidade de informações para a compreensão do CE de livros no Brasil, já relativamente conhecido, mas efetivamente pouco pesquisado, particularmente no segmento aqui escolhido, foram feitos estudos de caso múltiplos em três editoras selecionadas em Belo Horizonte, principalmente voltados ao entendimento da visão do editor.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, visando à obtenção não de medidas quantitativas, mas de dados descritivos dos processos interativos e molduras cognitivas envolvidas, ou seja, do contato direto do pesquisador com a situação estudada, com o intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, que são participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Procura-se uma interpretação mais profunda e minuciosa do significado dos acontecimentos e da complexidade das relações, com base em critérios objetivos e científicos (GÜNTHER, 2006; MINAYO, 1998; SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Nesse caso, trata-se da percepção dos entrevistados em relação aos fatores que influenciam a adoção de livrarias virtuais para venda direta de livros aos consumidores finais, além dos canais tradicionais de distribuição / venda.

Quanto aos meios, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos, com o critério de semelhança – todos são tratados no mesmo segmento de LTCP, situadas em Belo Horizonte. O objetivo principal do estudo de caso, segundo Yin (2006), é aprofundar determinado fenômeno contemporâneo em um contexto real e em uma dada unidade social, fenômenos esses que não estão claramente definidos e evidentes. Casos não podem ser vistos como unidades amostrais, e múltiplos casos

também não, pois estes últimos correspondem a diversas fontes de evidência e experimentos. Assim, não existirá editora com modelo mais adequado para avaliação de implantação de livraria virtual para comercialização direta de livros ao consumidor final, além dos canais de distribuição / venda. Além disso, há expectativa de que os fatores influentes na implementação de CE por diferentes empresas, apresentem variabilidade em sua expressão empírica.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise, segundo Gressler (2004, p. 87), pode ser composta, por exemplo, por diferentes “grupos, subgrupos [...] clientela” que constituem uma empresa e que poderão “ser considerados uma unidade de análise distinta”, e a pesquisa poderá analisá-las em conjunto ou isoladamente.

Nesta pesquisa, a unidade de análise são as editoras que adotaram *site* próprio para o CE de suas publicações (livrarias virtuais) diretamente aos consumidores finais, além dos canais tradicionais de distribuição / venda.

3.3 Unidade de observação

Nesta pesquisa, os critérios para a seleção da unidade de observação foram:

- a) partindo-se da premissa de que os LTCP são vistos como os mais adaptáveis à venda via internet (KORTH, 2005), esse é o primeiro delimitador;
- b) editoras que publicam livros em formato tradicional (papel) que enfrentam eventuais problemas de distribuição;
- c) editoras sediadas em Belo Horizonte/MG, tomando-se por base a acessibilidade, o tempo e os custos da pesquisa;

- d) editoras que, além de utilizar algum canal tradicional de distribuição / venda de livros, também optaram por adotar livraria virtual própria para venda direta ao consumidor final; e
- e) o *site* da livraria virtual deve permitir que o processo de aquisição comece pela escolha do produto, passe pela realização do pedido e termine no pagamento via internet, pois assim o cliente poderá usufruir da comodidade de fazer a compra de livros sem sair do ambiente em que está navegando.

Para a seleção das editoras, foram consultadas a Câmara Mineira do Livro (via *website*, *e-mail* e telefone), o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) e a listagem de editores que participaram da Bienal do Livro de Minas – 2008. Ressalta-se que a primeira não respondeu por *e-mail* e tampouco por telefone.

Após a listagem inicial das editoras, foram pesquisados na internet os *sites*, visando conhecer cada uma delas e verificar se era possível adquirir os livros via internet, desde o pedido até o pagamento (ver roteiro constante no APÊNDICE C), obtendo-se quatro editoras.

Com o resultado em mão, optou-se pelo contato telefônico e *e-mail* com cada uma delas, verificando a possibilidade de cooperarem com a pesquisa, obtendo-se 75% de adesão, ou seja, três editoras.

Sendo assim, a unidade de observação foi composta de três empresários de editoras que possuem, além dos canais tradicionais de distribuição / venda à cadeia produtiva do livro, livrarias virtuais.

3.4 Procedimentos para a coleta de dados

Utilizou-se para a coleta de dados a técnica de entrevista (ver apêndices A e B), para captar explicações e interpretações dos fatos ocorridos com o grupo pesquisado. Além disso, realizaram-se observações e comparações sistemáticas

dos dois canais de venda em cada caso estudado, isto é, loja virtual e loja física (ver roteiros de observação nos APÊNDICES C e D).

Segundo Cervo e Bervian (2002) e Figueiredo e Souza (2005), a entrevista é uma conversa, dirigida ou livre, orientada para o objetivo definido na pesquisa, que consiste em recolher dados fidedignos e significativos que podem ser fornecidos por informantes que fazem parte do universo pesquisado. Ressaltam os autores que essa técnica é escolhida visando obter ou complementar dados não encontrados em registros e fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por algumas pessoas. Finalizando com Gresler (2004), a opção pela utilização de entrevista nessa pesquisa objetiva, principalmente, coletar dados que auxiliarão na identificação de variáveis para a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos.

As perguntas de uma entrevista são classificadas, segundo Rampazzo (2005), em três categorias:

- a) abertas – aquelas em que o informante responde livremente, utilizando-se de linguagem própria e até emitindo opiniões;
- b) fechadas – compreendem perguntas que possuem alternativas de respostas sim ou não;
- c) múltipla escolha – são perguntas fechadas que elencam uma série de possíveis respostas previamente elaboradas visando abranger as várias facetas do mesmo assunto.

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de perguntas abertas e fechadas.

As entrevistas foram agendadas e ocorreram nas próprias editoras, em horário adequado aos profissionais, conforme descrito na carta de apresentação para a realização da entrevista (APÊNDICE A). Alvesson (2003) tem uma visão menos positivista das entrevistas em contextos empresariais, concebendo a subjetividade como um fator que também tem importância no processo reflexivo necessário à pesquisa em ciências sociais aplicadas que utilizam metodologias qualitativas. Para ele, as complexidades sociais são inerentes aos processos de entrevistas em

contextos empresariais, assim como são as dificuldades e elusividade dos processos interpretativos de dados obtidos em tais circunstâncias.

Foi utilizado um roteiro de entrevista (APÊNDICE B) com o propósito de orientar e facilitar o processo de comunicação e interação entre pesquisador e o entrevistado, visando a captar as percepções desse último (MINAYO, 1998).

Tendo em vista a necessidade de minimizar o tempo gasto na transcrição das entrevistas, optou-se pelos serviços de uma taquígrafa, uma escolha que acabou não se mostrando tão produtiva e agilizadora quanto esperado por atraso na entrega do material processado pela profissional contratada, o que causou a perda de 10 dias do cronograma previsto. Essa experiência apontou para a necessidade de gravação das entrevistas independente da contratação de taquígrafos como alternativa para agilizar e dar mais autonomia de processamento do material coletado pelo próprio pesquisador.

3.5 Procedimentos para análise de dados

A natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa, o alcance da amostra e os pressupostos teóricos que orientaram a investigação são alguns dos fatores, segundo Gil (2002), que precisam ser considerados numa análise qualitativa. Todavia, é possível definir esse processo como uma sucessão de atividades envolvendo a redução e categorização dos dados, sua interpretação e a forma como é redigido o relatório. A redução dos dados é um processo que inclui seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais resultantes do que foi observado no campo. A categorização corresponde à organização dos dados, de forma que o pesquisador, a partir deles, tenha condições de decidir e chegar a uma conclusão. A interpretação consistirá na descrição dos dados, com o intuito de acrescentar algo ao que foi questionado sobre determinado assunto.

Duas técnicas foram escolhidas para o tratamento de dados obtidos: nas observações dos espaços físicos e virtuais optou-se pela análise de conteúdo de

Bardin (2006), e para as três entrevistas foi a análise do conteúdo, nos desenvolvimentos propostos por Franco (2005).

A análise de conteúdo parte da mensagem. Ela é um conjunto de técnicas e de procedimentos sistemáticos e objetivos para a análise em profundidade, visando identificar, interpretar, inferir e descrever o que está sendo dito e percebido sobre o tema, devendo-se tentar esgotar a totalidade dos conteúdos pertinentes (BARDIN, 2006).

Entre as vantagens da análise do conteúdo nesta pesquisa está o levantamento de dados surgidos naturalmente, principalmente nas entrevistas.

A análise do conteúdo das entrevistas seguiu a seguinte seqüência:

- a) transcrição das respostas pela taquígrafa;
- b) transcrição e digitação das entrevistas pela taquígrafa; e
- c) análise, interpretação e classificação das informações relativas às percepções dos editores, de acordo com os temas que espelham os objetivos específicos e o referencial teórico.

Machado (2001) ressalta que a apresentação dos resultados da análise pode ser somente o levantamento dos temas, o que será realizado nessa pesquisa.

Para a análise dos casos, optou-se por apresentá-los em uma estrutura que espelhe os objetivos específicos. A discussão será realizada confrontando os casos (observações e entrevistas) com a literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 Apresentação dos casos

*“A editora para mim
é uma realização existencial.
Minha maior ambição
é plantar autores para o futuro.
Tenho consciência de que ser pequeno editor
é a arte de viver na corda bamba”.*
Jorge Viveiros de Castro,
editor brasileiro e diretor da editora 7Letras

citado por CARRENHO; DIOGO, 2005, p. 31

A seguir, serão apresentados os dados e as informações obtidos nas observações e entrevistas. Os quadros demonstrativos das duas técnicas escolhidas para o tratamento de dados obtidos, ou seja, análise de conteúdo de Bardin (2006) para as observações dos espaços físicos e virtuais, e análise do conteúdo de Franco (2005) para as entrevistas estão disponíveis nos APÊNDICES E, F e G.

Os entrevistados serão assim indicados: EdA – Entrevistado da “Editora A”, EdB – Entrevistado da “Editora B” e EdC – Entrevistada da “Editora C”.

Entre os três entrevistados, EdC preferiu ir falando sobre o tema e, entre suas falas, as questões contidas no roteiro foram entremeadas.

Ressalta-se que a pesquisadora já trabalhou na Editora “A”, prestou serviço para a Editora “B” e adquiriu livro da área de Biblioteconomia da Editora “C”.

4.1.1 Estudo de caso – “Editora A”

4.1.1.1 Caracterização da “Editora A”

O EdA começou sua carreira no setor editorial / livreiro, obtendo experiência comercial na venda de livros como representante e vendedor porta a porta. Foi como diretor de uma grande empresa, voltada para a informação, que decidiu criar uma editora, visando atender às necessidades informacionais expostas pelos clientes, nichos que não eram vistos como foco dos negócios das empresas já solidificadas no mercado e que, por isso, não estavam sendo atendidos. Em 1992, foi então instituída a “Editora A”, publicando periódicos voltados prioritariamente para atender ao segmento editorial jurídico, com foco no Direito Público, e em 2003 começou a publicar livros. Atualmente, a “Editora A” já possui um catálogo de 247 títulos publicados, até junho de 2008, e 43 funcionários.

Para atender aos intermediários da cadeia de comercialização do livro e consumidores finais, a editora dispõe de telemarketing, de distribuidora e de livraria virtual.

Os canais de distribuição / venda concentram-se no próprio editor (EdA), que vende porta a porta, principalmente em Brasília, nos distribuidores e nas livrarias virtuais e físicas. A editora mantém parceria com grandes livrarias. Ex-funcionários abriram uma distribuidora para comercializar as obras da editora, sendo que, neste caso, o frete é pago pela própria “Editora A”.

A “Editora A” comercializa tanto por meio de consignação como também por venda direta, disponibilizando meios de pagamentos diversos, como faturamento e pagamentos eletrônicos nas modalidades de débito e de crédito.

Para controle de estoque e logística, está sendo implantado o sistema integrado de gestão (*Enterprise Resource Planning*) da marca SAP. Em relação ao SAP informa-se que em 1972, na cidade de Mannheim (Alemanha), três engenheiros produziram

um software para soluções de negócios integradas dando início à empresa *Systemanalyse and Programmentwicklung* que se tornou conhecido como SAP (Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados). O SAP possibilita a interligação dos processos de negócios, contribuindo para integrar a organização e compartilhando as informações em tempo real com os funcionários, fornecedores e distribuidores¹⁴.

O sistema de entrega das obras fica a cargo dos correios. Em casos especiais para entrega em Belo Horizonte, são utilizados os serviços de motoboy.

4.1.1.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora A”

A “Editora A” funciona em horário comercial. Está localizada no bairro Funcionários, área nobre de Belo Horizonte. Ocupa os dois últimos andares de um prédio comercial. No último andar, estão a sala do editor e os setores financeiro, de recursos humanos, contabilidade e editorial. No outro andar, estão os setores de eventos, marketing, informática e vendas.

O logotipo da “Editora A” está no *hall* de entrada do prédio, na placa de indicação dos dois andares, bem como na porta de entrada do último andar. Não há exposição dos livros e nem fotos dos mesmos. Tampouco há espaço para lançamento e autógrafos, o que, nesse caso, é realizado em livrarias parceiras.

O setor de vendas é dividido em áreas geográficas, para atender intermediários da cadeia do livro e consumidores finais. O EdA, além de Belo Horizonte, atua principalmente em Brasília e São Paulo, realizando busca de material e autores, fazendo contatos e promovendo eventos e vendas. Em Belo Horizonte, a equipe de vendas comercializa via telefone e também agenda visitas. Já nos outros estados a busca a novos nichos, bem como a venda, é realizada via telefone. Vale salientar que são enviados catálogos dos livros e periódicos da editora via correio e *e-mail*,

¹⁴ Disponível em: <http://lsi.gv.br/Empresas/sap/sap_port.htm>. Acesso em: 15 jul. 2008.

até mesmo de pré-lançamentos e noite de autógrafos. As pessoas que os recebem são contatadas via telefone e *e-mail* pela equipe de vendas.

Para a venda via telefone, a equipe é selecionada pelo próprio EdA, sendo vários os treinamentos, realizados por ele próprio. As metas estipuladas são compartilhadas com todo o pessoal da editora. As reuniões mensais objetivam ouvir sugestões, manter os funcionários informados e incentivados, bem como sinalizar para possíveis ajustes necessários.

A interação humana que ocorre na venda porta a porta, realizada pelo próprio EdA, e, nas que acontecem em Belo Horizonte, por meio das visitas agendadas pela equipe de vendas e, até mesmo, via telefone, possibilita o atendimento diferenciado na disponibilização de informações variadas, tais como: currículos dos autores, conteúdo das obras, produtos relacionados, preço, descontos e formas diversas de pagamento. Esses relacionamentos comerciais buscam obter a confiabilidade e a efetivação de um relacionamento duradouro, pautado na segurança e na comodidade oferecida aos clientes, independente de sua localização geográfica, fazendo chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse.

Há de se salientar que, analisando o espaço físico e as obras, não foram localizados o telefone do SAC para atendimento pós-venda; apenas o telefone para interurbano. Também não foram mencionados e nem identificados estudos de satisfação, programas fidelidade *etc.*

A editora não possui livraria física própria. Quase em frente ao prédio comercial, está localizada, nesse mesmo bairro nobre de Belo Horizonte, a distribuidora, que também atende em horário comercial e que é a responsável pelos os pedidos efetuados na livraria virtual. Daí a opção por se observar também a distribuidora, um canal tradicional de distribuição / venda dessa editora.

A distribuidora já esteve localizada em bairro distante, pagando aluguel mais barato. Porém, constantes tentativas de assalto e gastos com deslocamento de funcionários para reuniões, entre outros motivos, fizeram com que o editor (EdA) optasse por manter a estrutura perto da sede. Não há placa indicativa de que ali seja a

distribuidora da “Editora A” e nem o logotipo. Os vidros escuros impedem que sejam expostas e vistas as obras publicadas. No interior da distribuidora, também não há exposição. O local é designado para distribuição, e para isso abriga parte do estoque, sendo que a outra parte fica em depósito de um parceiro. A equipe recebe os pedidos realizados pelos vendedores via internet e intermediários da cadeia do livro. Não é impedida de atender consumidores finais, porém a comissão fica com a vendedora responsável pela área. É ela que recebe os pedidos, emite as notas, embala e entrega as encomendas aos intermediários da cadeia do livro, aos consumidores finais e aos correios.

Atualmente, está em implantação o sistema integrado de gestão SAP, para melhorar o gerenciamento dos depósitos e estoques.

Entre as parcerias firmadas para a distribuição e venda, foram salientadas as grandes livrarias que também comercializam livros pela internet e um distribuidor em São Paulo (SP). Também, assinou-se com os correios um bom contrato de distribuição.

A carteira de clientes está em um banco de dados atualizado pelos próprios vendedores. O *site* da internet não possui campos que possam agregar valor às informações relativas aos compradores.

Apesar de a equipe de distribuição / vendas poder atender consumidores finais, não há ambiente físico propício para isso, ou seja, estacionamento, mesas, cadeiras *etc.* O catálogo utilizado nesse atendimento é o disponível no *site*, já que o impresso logo fica desatualizado.

Em conversa durante o processo de observação realizado na distribuidora, detectaram-se as seguintes negociações relativas a preços, formas de pagamentos e descontos para os consumidores finais: há uma margem de desconto que pode ser dada se o cliente solicitar, o que acontece se o consumidor final for direto à distribuidora comprar um livro; para parceiros da cadeia de livro pode-se dar 50% de desconto e para autores da editora, 40%; e também identificou-se a possibilidade de

negociar a entrega de livro em Belo Horizonte, sem cobrança de frete, dependendo do valor comprado, informação que não é divulgada amplamente aos clientes.

Foi em conversa na distribuidora, observando o atendimento a uma compra via livraria virtual, que se detectou a percepção de um funcionário responsável de que as vendas realizadas pela internet são vistas como lucrativas, já que não são dados os descontos oferecidos aos intermediários e, além disso, o frete é pago pelo consumidor final. Ele acha que os preços praticados na livraria virtual da editora não devem prejudicar os parceiros que comercializam livros por meio desse canal, daí entender que certos *sites* vendem mais barato que o da própria editora.

4.1.1.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora A”

O *site* da editora possui em seu endereço a palavra editora, seguido de seu nome e a extensão com.br. Está disponível para atendimento 24 horas por dia, sem restrições de atendimento a qualquer estado no Brasil. Mesmo sabendo que o B2C via internet pode ser utilizado para atender também clientes que estejam fora do país, durante a compra não há como inserir CEP de outros países.

Na página principal, destacam-se os seguintes *links*: Empresa, Livros, Fale conosco (não há atendimento virtual), Certidões negativas e Comunidade da editora. Também há propaganda de três obras. No rodapé da página, há indicação do endereço e telefone da editora, além da política de privacidade, mas não foi encontrada a política de devolução.

Clicando em empresa há quatro *links*: Quem somos, Endereços (da editora e da distribuidora), Política de privacidade e Certidões negativas.

Sobre a empresa, são divulgadas informações sobre data de fundação, em 1992, e objetivo, ou seja, atender o segmento editorial jurídico, com foco no Direito Público. Salienta que sua sede é em Belo Horizonte e que conta com profissionais de

gabarito compromissados com a qualidade e a excelência, e colaboradores de renome nacional e internacional. Finaliza com a responsabilidade social, mostrando dois projetos em que a empresa vem atuando. Em endereços, estão indicados o da sede da editora e de sua distribuidora.

Já na opção Livros, há também quatro *links*: Livraria virtual, Últimos lançamentos (uma lista enorme de publicações organizada por ordem alfabética de títulos), Catálogo completo das publicações da editora e Atualizações *vade-mecum*. Há também a tabela de preços das obras, em *Excel*.

Em Livraria virtual, há o catálogo de todas as obras publicadas pela editora, com opções para pesquisa por autor ou por título. Há também as categorias de assuntos (todas na área do direito), mas a editora já está lançando livros em outras áreas e não indica as novas. Além disso, há um local para *login*, cadastro, visualização do carrinho de compras e propaganda de oito obras.

Para realizar o cadastro, são requeridas as seguintes informações: nome, sobrenome, CPF / CNPJ, inscrição estadual, empresa, telefone, *e-mail*, senha, endereço, bairro, CEP, cidade, estado e país. Não há campos para indicar ramo de atividade, função, hábitos *etc*. Há um *link* para fazer parte da Comunidade Fórum, sendo necessário o preenchimento de dados cadastrais, e um campo para marcar se deseja receber Notícias e Novidades da Editora.

Ao clicar em livro desejado, aparecem: capa, título, autor, preço, ISBN, número de páginas, formato, peso, edição, ano de publicação, uma pequena apresentação e o sumário. Além disso, possui *links* para avaliações, *e-mail* para amigo e adicionar a lista de itens desejados. Ressalta-se que não há informações claras sobre disponibilidade em estoque, prazo para entrega, indicação de compra em ambiente seguro, formas de pagamento e currículo do autor.

Clicando em comprar há como calcular o frete para entrega, utilizando-se o sedex. Ressalta-se que não há campo para inserção de cupons de descontos.

Ao entrar na opção pagamento, não há uma conexão segura https. Há opção de pagamento com cartão Visa à vista e parcelado em três pagamentos, pagamento fácil Bradesco e boletos bancários. No fim, o cliente é redirecionado a um *site* de uma instituição bancária.

4.1.1.4 Percepções do entrevistado da “Editora A”

O entrevistado, editor-presidente da “Editora A” (EdA), observa que a internet, o CE e o B2C já fazem parte do mundo dos negócios. Ele vê como principal impacto causado, ultrapassar as barreiras de tempo e espaço.

Para o EdA, a internet é vista como forma de ter uma livraria virtual capaz de mostrar todo o catálogo da editora atualizado. O *site* deve ser um ambiente amigável, porém é um local que não permite erros, já que uma má experiência pode refletir na confiança do cliente.

Perguntado sobre as perspectivas futuras desse novo canal vislumbra a necessidade de um investimento maciço pelos que optarem por gerir este tipo de canal.

Em relação à escolha dos canais de comercialização, o EdA relata que já esteve para montar uma livraria para comportar todos os títulos publicados pela editora, já que o espaço físico disponível impede isso. Para ele, a livraria é um lugar que propiciaria maior interação do leitor com o livro, sendo este o aspecto motivante para se ter um canal físico próprio. Acabou por postergar tal investimento, focando na edição de obras para crescer o acervo a ser comercializado.

Em relação aos espaços virtuais, a motivação para adotá-los está em poder divulgar todo o catálogo da editora. A restrição está no alto custo do investimento requerido para criar e manter, acreditando que o faturamento anual de sua livraria virtual, em relação ao conjunto dos negócios, não passará de 10%. Além disso, destaca a performance da comercialização de livros na internet no Brasil em 2007.

A motivação para adotar ou manter canais físicos e virtuais está na disponibilização de um leque maior de canais de distribuição / venda; a desmotivação na carência de energia, tempo e conhecimento para gerir dois negócios.

Em relação ao setor editorial, foram citadas as seguintes fontes de informação para manter-se atualizado: troca de experiências, relatório BNDES de 2005, leitura de jornais, como a *Gazeta Mercantil*, de revista e do anuário da CBL e visitas a instituições do setor editorial e livreiro localizadas em São Paulo. Para o EdA, quase tudo que acontece está localizado nessa cidade. Informado sobre a pesquisa bibliográfica desta dissertação, mostrou interesse em conhecer as fontes. Vale ressaltar que o entrevistado expôs a preocupação de que somente são divulgadas informações econômicas de grandes editoras.

Para o EdA, os maiores problemas do setor estão no gargalo existente na distribuição / venda de livros e nas dificuldades para encontrar e colocar livros nas estantes das livrarias.

Em relação aos canais de distribuição / venda, além das distribuidoras e livrarias físicas e virtuais, citou as feiras, exposições e instituições de ensino, sendo que esta última está em seus planos. Não citou farmácias e supermercados.

Sobre a cadeia produtiva do livro, o que o EdA está verificando é a intermediação entre o comprador – que faz o pedido – e os editores – que têm o produto. Em sua opinião, não há esforço para comunicar sobre o livro (por isso a divulgação dos produtos é precária), para agregar valor à comercialização do livro e para vender; apenas para repassar os pedidos. Para ele, hoje só existem três ou quatro distribuidoras de maior porte, localizadas em São Paulo. Ressalta que entre outros problemas do setor estão: inexistência de distribuidoras nacionais e regionais; e divulgação precária de obras.

Outros problemas indicados pelo EdA: mercado consignado, que recebe descontos de 40 a 50%, e tudo isso reflete no alto preço final do livro; reprografia; dificuldade de colocar obras em estantes de livrarias grandes, pois as mesmas estão vendendo

os espaços para as editoras; e dificuldade de gerir estoque como outro problema que merece esforços visando à busca de soluções. Não se sabe o que irá vender, o que realmente está consignado e o que já foi vendido.

Em relação às perspectivas futuras do setor, vem tentando analisar os impactos do livro eletrônico e a comercialização de conteúdos. O editor (EdA) vem acompanhando a venda de livros via internet. Em sua opinião, o mercado ainda está por descobrir o e-consumidor de livros. A internet permite uma concorrência perfeita, sendo que em seu setor, especificamente, todos são vistos como parceiros na distribuição / venda de livros.

Para o EdA, intermediários da cadeia produtiva do livro estão sofrendo impactos negativos com o B2C. Na sua percepção, a tendência é que intermediários diminuam ou que o mercado fique concentrado em poucos e em grandes negócios, por causa da economia de escala.

Ele acredita que a internet tem soluções para o setor editorial / livreiro apenas para a divulgação dos títulos publicados pelas editoras.

Entre seus planos estão: a abertura de livrarias físicas diferenciadas, em pontos estratégicos, que propiciem uma interação maior do leitor com o livro; abertura de uma livraria em Brasília; investir mais em feiras, exposições e instituições de ensino; e investir na biblioteca virtual e seu conteúdo. O editor (EdA) esclarece que, em relação ao mercado editorial / livreiro brasileiro, as livrarias são responsáveis por grande parte das vendas de livros.

Entre as suas propostas para a academia pesquisar, citam-se: gestão de estoques; o perfil do e-consumidor de livros; a comercialização de conteúdos; e a profissionalização do setor e dos processos editoriais.

4.1.1.4.1 O relato do EdA sobre a livraria virtual (B2C)

O EdA relatou que a editora iniciou suas atividades em março de 2003. Logo depois, o *site* foi lançado, pela identificação da dificuldade em divulgar e distribuir poucos títulos, não havendo para isso previsão de anunciar a livraria virtual em outros *sites*.

A adoção da livraria virtual objetivava atingir de forma rápida o cliente final, independente de sua localização. Essa iniciativa foi vista pelo EdA como ligada à estratégia de sobrevivência do negócio da editora, não havendo nenhuma intenção de criar um negócio com diferencial, e sim de ser visto e chegar ao cliente. Ele destacou que o primeiro pedido foi de Porto Velho.

Para tomar a decisão de adotar o B2C por meio de livraria virtual, não foram coletadas informações externas e nem com clientes. Optou-se por terceirizar as atividades de planejamento e preparação do negócio virtual, sendo realizado por profissionais de São Paulo.

Na época, não houve estudo que apontasse para a necessidade de promover uma reestruturação interna da empresa. Apesar de a livraria virtual ser vista como outro negócio, gerido por terceirizados, na visão do EdA os seus departamentos de comunicação (divulgação), de logística (entrega) e comercial (vendas) interagem, não detectando problemas de comunicação e sobreposição de tarefas entre profissionais da editora e nem entre os dois negócios. Mas, observando-se a empresa e a busca de uma listagem de preços dos livros para a confecção de catálogo, o que se viu foi a duplicidade de informações desencontradas.

O crescimento da coleção apontou para a necessidade de realizar investimentos no *site*, principalmente quando ele era comparado ao de grandes livrarias, como a Cultura e a Saraiva. Dessa forma, contratou-se profissional especializado, residente em Belo Horizonte, e o processo de gestão da livraria virtual foi então internalizado. O profissional foi crescendo na empresa, até ser promovido a gerente-geral. Mais tarde, foi demitido, criando uma distribuidora de livros da editora. Atualmente, o EdA

está cogitando a possibilidade de terceirizar a livraria virtual novamente, por entender que este é um outro negócio que requer habilidades, tempo *etc.*

Atualmente, o faturamento anual da livraria virtual, em relação ao conjunto dos negócios, gira em torno de 10%, visto pelo EdA como incipiente, pois se o seu negócio dependesse só da internet não sobreviveria.

A adoção de uma livraria virtual fez com que a empresa promovesse melhora nas embalagens, para evitar estragos e repensasse os custos da logística. Foi realizado um plano direto com os Correios – o PAC (serviço de encomenda da linha econômica para o envio exclusivo de mercadoria), com transporte rodoviário e aéreo.

4.1.2 Estudo de caso – “Editora B”

4.1.2.1 Caracterização da “Editora B”

Os primeiros livros desta editora nasceram da percepção do editor (EdB), hoje atual presidente, quanto à necessidade de os alunos do curso Direito da UFMG terem acesso a apostilas para consultas rápidas. Daí elas foram mimeografadas e encadernadas. O negócio começou com a inauguração de livrarias e em 1989 foi publicado o primeiro livro com o selo da editora.

Das três editoras, esta foi a única que nasceu como livraria para depois se dedicar à edição de obras. A opção do editor pela adoção do B2C para comercialização das obras publicadas pela editora foi o quesito preponderante para que fizesse parte da pesquisa.

A “Editora B” publica revistas e livros voltados para diversas profissões, literatura geral, e com destaque especial para a área jurídica. Em junho de 2008, já possuía mais de 800 títulos publicados e 80 funcionários.

A empresa está assim estruturada: editora, livrarias e distribuidora. Para avaliação de obras e propostas de publicações, conta com um editor adjunto, que atua há mais de 35 anos no Judiciário e como docente. Entre os departamentos de suporte, estão os de Comunicação, Marketing e Eventos.

Para atendimento aos intermediários da cadeia de comercialização do livro e consumidores finais, a empresa dispõe de livrarias físicas, telemarketing, distribuidora e a livraria virtual, esta último à partir de 2008 também comercializa livros de mais quatro editoras.

Os canais de distribuição / venda são: distribuidores, livrarias virtuais e físicas. A empresa mantém pontos próprios de venda (instituições de ensino, OAB, eventos...) e parceria com grandes livrarias.

A “Editora B” comercializa tanto por meio de consignações como por venda direta, disponibilizando meios de pagamentos diversos, como faturamento e pagamentos eletrônicos, tanto de débito como de crédito.

O sistema de entrega das obras fica a cargo dos correios. Em Belo Horizonte, são utilizados entregadores, esses últimos para pedidos de Belo Horizonte.

4.1.2.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora B”

A editora funciona em horário comercial. Está localizada no bairro Funcionários, área nobre de Belo Horizonte. Ocupa dois andares. No primeiro andar, está uma de suas cinco livrarias (três estão em bairros estratégicos de Belo Horizonte e uma em São Paulo) e espaço para lançamento e autógrafos de suas publicações e de editores parceiros. No segundo andar, estão a sala do EdB, editorial, *marketing*, informática e vendas, e outros setores administrativos e de suporte. Além disso, a editora possui

uma distribuidora em Belo Horizonte, uma em São Paulo e um representante para atuar no sul do país.

O logotipo da editora está na fachada de entrada do prédio (na livraria física). Como esperado, há espaço para a exposição dos livros.

O setor de vendas atende tanto intermediários da cadeia do livro como consumidores finais. O EdB, além de Belo Horizonte, atua principalmente em Brasília e São Paulo, realizando busca de materiais e autores, contatos, eventos e vendas.

São enviadas, via correio e *e-mail*, Revista da Editora e *Newsletter*, trazendo informações sobre livros e periódicos publicados pela editora, até mesmo de pré-lançamentos e noite de autógrafos.

A interação humana é o foco do EdB. Daí a proposta de abrir livrarias físicas fora de *shoppings*, em bairros estratégicos, com espaços destinados a lançamentos e autógrafos tanto de suas publicações como de editores parceiros. O EdB já realizou estudos de satisfação entre seus clientes e sempre visita as livrarias para conhecer e conversar com clientes.

A editora possui filial em São Paulo. Suas cinco livrarias físicas próprias atendem em horário comercial. Ao visitar as livrarias físicas, é possível ver as obras que estão nas vitrines, passear pelas estantes, pegar uma obra, sentar e folheá-la, receber indicação de outras obras relacionadas, encomendar uma obra que não está na loja, solicitar embrulho para presente, *etc.* Algumas das livrarias possuem até estacionamento e seguranças. Em uma delas, inaugurada recentemente, há espaço para palestras e cursos, com capacidade para atender confortavelmente 60 pessoas. Vários eventos serão promovidos pela editora e ministrados gratuitamente ao público voltado para o Direito, visando contribuir para a divulgação da informação e geração do conhecimento.

O objetivo das livrarias físicas é oferecer atendimento diferenciado na disponibilização de informações variadas, tais como: currículos dos autores,

conteúdo das obras, produtos relacionados, preço, descontos, formas diversas de pagamento e data de entrega. Esses relacionamentos comerciais buscam obter a confiabilidade e a efetivação de um relacionamento duradouro, pautado na segurança e na comodidade oferecida aos clientes.

As vendas via telefone complementam os serviços oferecidos pelas lojas físicas e visam atender a novos nichos, independente de sua localização geográfica, fazendo chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse.

O atendimento presencial/balcão busca atender às necessidades informacionais dos clientes, e para isso são comercializadas, além das publicações da editora, as de outras que publicam na área do Direito. Dessa forma, o catálogo das livrarias físicas inclui, além de todas as publicações da editora, a de outras editoras, independente da loja onde estejam disponíveis. Os vendedores, diante desta gama de publicações, possuem treinamento na indicação de obras.

Os vendedores das lojas físicas, além do contato presencial via loja / balcão, entram em contato com clientes via *e-mail*, telefone e fax. Até os visitam pessoalmente, informando sobre pré-vendas e lançamentos, e enviando, sem cobrança de frete, obras em consignação.

Entre as parcerias firmadas para distribuição / venda, foram salientadas as grandes livrarias que comercializam livros pela internet e um distribuidor em São Paulo, além do mencionado representante no sul do País.

A carteira de clientes está em banco de dados atualizado pelos próprios vendedores. O *site* da internet possui campos que podem agregar valor às informações relativas aos compradores.

As negociações relativas a preço, forma de pagamentos e desconto para a carteira de clientes (consumidores finais) incluem descontos que vão até 20%, com possibilidade de faturamento e entrega sem cobrança de frete, buscando a fidelidade dos mesmos.

4.1.2.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora B”

O *site* da editora possui em seu endereço a palavra editora, seguido de seu nome e a extensão com.br. Ele está disponível para atendimento 24 horas por dia, sem restrições de atendimento a qualquer estado brasileiro, não permitindo a inserção de CEP de outros países.

Na página principal, destacam-se os seguintes *links*: Empresa, Onde encontrar, Sala do professor (entre as vantagens oferecidas aos professores cadastrados estão o recebimento de livros para análise e condições de pagamento flexíveis), Contato (não há atendimento virtual), Busca avançada de livros, Áreas temáticas, Bem-vindo à livraria virtual, Ver carrinho, Lançamentos, Coleções, Formas de pagamento, Dúvidas (fale conosco, compra segura, dicas de segurança e privacidade – não foi detectada a política de trocas e devoluções), Relacionamento (atendimento *on-line*, indique o nosso *site* e receba as novidades), Parceiros e Rastreie seu pedido. Também há propaganda de 16 obras, mostrando as que estão em oferta, as que são lançamento e as que estão esgotadas e podem ser encomendadas. No rodapé da página, há a indicação do endereço e telefone da editora e das livrarias físicas.

Clicando na opção empresa, além do histórico há também a indicação das lojas (livrarias com respectivos endereços e telefones), revendas pelo Brasil, conselho editorial e seja um autor.

O histórico da empresa mostra que a livraria foi aberta há cerca de 30 anos, no centro de Belo Horizonte, sendo a primeira livraria de Minas Gerais especializada em Direito, e que em 1989 começa a dedicar-se à edição de livros. Hoje possui cinco livrarias em Belo Horizonte e uma filial em São Paulo, que divulga, vende e distribui os livros por todo país. Hoje, já possui mais de 400 títulos publicados e, anualmente, cerca de 60 são lançados. Há de se ressaltar que os dados no *site* estão desatualizados, o EdB relatou que atualmente são cerca de 800 títulos publicados pela editora.

Em Livraria virtual, há opções para pesquisa por área temática, área do direito, seções especiais, autor e título. O catálogo contempla todas as obras publicadas pela editora e por outras quatro editoras parceiras.

Para realizar o cadastro, são requeridas as seguintes informações: nome, sobrenome, data de nascimento, sexo, RG, CPF, ramo de atividade, função, *e-mail*, senha, CEP, endereço, número, bairro, cidade, estado, país e telefone, opção para marcar se quer receber *e-mail* promocionais e com que periodicidade e inserção do *e-mail* de quem ou de que revenda que indicou o *site*.

Ao clicar em livro desejado, aparecem: capa, título, autor, preço (indicação de compra em ambiente seguro / formas de pagamento / prazo de entrega), currículo do autor, área, formato, número de páginas, edição, ISBN, dimensões, peso e editora, sumário em pdf e *link* para indicação da obra a um amigo.

Clicando em comprar, há como calcular o frete para entrega, utilizando-se o sedex, e-sedex e PAC. Há campo para a inserção de dados relativos a cupom desconto e opção de embrulho para presente.

Durante o processo de compra, há uma conexão segura https. Além disso, é necessário ser maior de 18 para fazer o cadastro. Há opção de pagamento com boleto, Visa Eletron, Visa, Mastercard e Dinners.

4.1.2.4 Percepções do entrevistado da “Editora B”

O EdB vê a internet nos negócios como uma realidade, que transpõe as barreiras de tempo e espaço. Para ele, os concorrentes virtuais são como quaisquer outros. Para os que se aventurarem neste novo canal de negócios, é necessário ter um bom *site*, que não seja complicado. Entre as perspectivas futuras está a realização de parcerias.

Para ele, há aspectos motivantes para ter canais físicos, virtuais e a conjunção dos dois. Em relação aos físicos, aponta que as livrarias físicas estão desaparecendo das ruas, indo para shoppings, que, na sua visão, possuem outra perspectiva, de até fugir do cliente. A sua posição é a de abrir livrarias de rua, em pontos estratégicos, para atendimento diferencial ao cliente, seja na indicação de obras *etc.* O EdB ressalta a importância das livrarias para o mercado editorial / livreiro brasileiro como principal canal na venda de livros.

Já os pontos de venda virtuais têm boa aceitação dos e-clientes, haja vista os números sobre a venda de livros na internet no Brasil em 2007. Além disso, possibilitam vender livros em locais aonde os livros da editora não chegaram.

Entre as fontes de informação sobre o setor editorial / livreiro brasileiro, estão troca de experiências, visitas mensais e cursos em São Paulo, cidade onde se concentram as fontes. Informado sobre a pesquisa bibliográfica desta dissertação, mostrou interesse em conhecer as fontes.

Sobre a cadeia produtiva do livro, destaca que distribuidoras sofreram um baque e que hoje são três ou quatro de maior porte localizadas em São Paulo. EdB não vê esforço dos intermediários, que recebem as obras consignadas e descontos de 40% a 50% na divulgação dos livros. Destaca que um dos problemas do setor está na inexistência de distribuidoras nacionais, regionais e estaduais. Para EdB, o maior problema do setor está no gargalo na distribuição / venda de livros. Assim, pretende viajar para promover melhor divulgação das obras e parcerias com instituições de ensino e professores, para que suas obras cheguem a todos os lugares do país.

Em relação aos canais de distribuição / venda, além das distribuidoras e livrarias físicas e virtuais, citou as instituições de ensino, feiras, exposições. Não citou farmácias, supermercados *etc.*

Para o EdB, há mercado para todo mundo no setor editorial. Em relação à concorrência no setor, destacou dois pontos: não concorre com aqueles que dão descontos de 40% em eventos; um editor trabalha lapidando obras e na busca de autores, mas existem editoras que ficam somente à busca de autores renomados e

best-sellers que já estão prontos e amplamente divulgados. Na sua opinião, caso todos os editores fossem assim o setor editorial iria acabar.

Entre as perspectivas futuras do setor, aponta a convergência de canais de distribuição / venda, bem como parcerias para fazer chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse.

Sobre a possibilidade de a internet poder ajudar na solução dos problemas de distribuição / venda de livros, o editor (EdB) acha que, de um lado sim, seja como vitrine virtual ou no atendimento a pessoas que estão em localidades geográficas distantes, mas, de outro lado, a questão passa pela educação.

O EdB informou que, se optasse por abrir uma livraria virtual, a estratégia seria realizar um trabalho mais dirigido aos clientes e e-clientes.

Entre os planos do EdB, está abrir um escritório em Brasília para atender o Brasil Central e, ao mesmo tempo, às faculdades da região; ter estoque para atender a todos; e expandir sua rede até Recife.

A proposta do EdB para a academia pesquisar não passam por temas ligados ao CE. Para ele há de se estudar a adaptação das exigências do MEC às instituições das regiões fora do eixo Sul-Sudeste. Além disso, externou que tanto são importantes professores cientistas como os práticos na área do Direito. Por fim, ele sente que alunos precisam ler, interpretar, ter boa escrita e oratória.

4.1.2.4.1 O relato do EdB sobre a livraria virtual (B2C)

A livraria virtual tem um faturamento anual de 2,5% em relação ao total dos negócios da editora, e até 2007 só comercializava livros por ela editados. Em 2008, as vendas neste canal estão crescendo muito, resultado de parcerias realizadas com quatro editoras, que têm estoque e se comprometem a entregar, o que já foi sentido nos

números do primeiro semestre (não divulgados). O objetivo era aumentar o número de produtos comercializados neste novo canal, aumentando o seu faturamento.

Foi a partir da análise dos *sites* da Saraiva e da Submarino, em reuniões mensais, que a empresa optou por adotar uma livraria virtual, objetivando mostrar e vender os livros publicados pela editora e alcançar novos nichos distantes geograficamente. O EdB ressalta que a área jurídica compra obras consagradas de autores conhecidos e que difícil é editar e vender o novo, e isso faz parte de sua arte como editor. Para ele, a decisão foi relacionada à estratégia global da empresa de mostrar suas obras a seu público de interesse, para que pudesse conhecer, aprovar, comprar e indicar a alunos. Atualmente, o *site* é anunciado no Migalhas (um portal de referência para a área do Direito que divulga clippings, legislações, jurisprudências, lançamento de obras, eventos, opiniões legais e outras informações)¹⁵ e a parceria com o Google permite que o cliente deguste partes da obra que o ajudarão a optar pela aquisição.

Em relação a viabilidade e informações sobre este negócio, foi contratado um profissional de marketing de São Paulo, além da realização de uma pesquisa do perfil dos clientes.

Os dados, informações e fontes sobre a atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, CE e B2C foram obtidos na CBL, cursos na FEA-USP, envolvimento com a área de editores e participação em diversos cursos da área. O entrevistado mostrou interesse em conhecer também as obras referenciadas nesta pesquisa.

O planejamento e a preparação da empresa virtual demandaram um investimento pesado e tempo, que tinha que ser dividido com autores. Foi contratada uma empresa de São Paulo para o projeto, que foi adotado sem a previsão de nenhum diferencial. Com o tempo, observou-se que o negócio precisava de ajustes estratégicos com maior rapidez. Para isso, foi contratado um profissional e o negócio centralizado em Belo Horizonte, não havendo, na sua percepção, necessidade de realizar uma reestruturação interna da empresa e nem ruídos de comunicação e sobreposição entre profissionais e os canais.

Para o EdB, a livraria virtual não concorre com a física, pois a maioria dos e-clientes não são de Belo Horizonte, e sim de regiões mineiras e brasileiras onde não há livrarias.

A adoção de uma livraria virtual não apontou para a necessidade de melhorar as embalagens, um quesito que já havia sido estudado para venda por catálogos e telemarketing. Foi realizado um plano direto com os Correios – o PAC, com transporte rodoviário e aéreo.

Finalizando, o EdB apontou que ter uma livraria virtual requer estar sempre analisando os concorrentes, para que os clientes não paguem mais caro pelas obras no *site*, pois já aconteceu de clientes reclamarem que pagaram mais barato no *site* da Submarino.

4.1.3 Estudo de caso – “Editora C”

4.1.3.1 Caracterização da “Editora C”

A editora é sediada em Belo Horizonte, tem filial em São Paulo desde 2004, visando facilitar a circulação estratégica de seus livros. Ela possui um catálogo voltado para o público acadêmico, principalmente da área de Ciências Humanas. Publica nas seguintes áreas: Biblioteconomia, Ciências Sociais, História, Comunicação, Educação, Filosofia, Literatura (Contos e Poesia), Turismo, Cultura, Lazer, Interesse geral e Paradidáticos.

Com uma década de existência, a “Editora C” possuía até junho de 2008 um catálogo de cerca de 500 títulos publicados e 26 funcionários. A entrevistada destaca que o departamento editorial, que envolve produção gráfica e planejamento, trabalha junto com o editor.

¹⁵ Disponível em: <www.migalhas.com.br>.

Para atender os intermediários da cadeia de comercialização do livro e os consumidores finais, a editora dispõe de telemarketing e distribuidora. Já os canais de distribuição / venda são os distribuidores e as livrarias virtuais e físicas. A editora mantém parceria com grandes livrarias.

A “Editora C” comercializa tanto por meio de consignações como por vendas diretas, disponibilizando meios de pagamentos diversos, como faturamento e pagamentos eletrônicos, tanto de débito como de crédito.

O sistema de entrega das obras fica a cargo dos Correios.

4.1.3.2 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço físico da “Editora C”

A “Editora C” funciona em horário comercial. Está localizada no bairro Funcionários, área nobre de Belo Horizonte. Ocupa um andar de um prédio comercial, compreendendo: sala da editora (EdC), minidepósito, setores editorial, vendas, marketing e informática, e outros administrativos e de suporte.

As paredes da recepção, em todas as suas extensões, contêm gravuras das capas de alguns dos livros publicados pela editora.

O setor de Vendas atende prioritariamente via 0800 os intermediários da cadeia do livro e os consumidores finais. O EdC, além de Belo Horizonte, atua principalmente em São Paulo e no exterior, realizando busca de materiais e autores, contatos, eventos e vendas. São enviados catálogos de todas as obras publicadas pela editora a alguns poucos clientes da editora. O mesmo é enviado para todo o público por *e-mail*, incluindo aí os pré-lançamentos, indicando-se seu acesso *on-line*, já que o mesmo é sempre atualizado.

A interação humana, o estreitar formas de comunicação, principalmente via 0800, é o foco da editora, possibilitando o atendimento diferenciado na disponibilização de informações variadas, tais como: currículos dos autores, conteúdo das obras,

produtos relacionados, preço, descontos, formas diversas de pagamento e data de entrega. Esses relacionamentos comerciais buscam obter a confiabilidade e a efetivação de um relacionamento duradouro pautado na segurança e comodidade oferecida aos clientes, independente de sua localização geográfica, fazendo chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse. Existem promoções específicas para o 0800.

O setor de Marketing / Assessoria de Comunicação atua prioritariamente divulgando informações sobre livros, jornais e revistas,... e na busca de obras, traduções, autores *etc.*

A editora não possui livraria física própria. Tem uma filial em São Paulo. Em bairro distante, em Belo Horizonte, está localizada a distribuidora, que também atende em horário comercial. O local é designado para distribuição, abrigando o estoque. A equipe recebe os pedidos realizados pelos vendedores (via 0800, *e-mail*, fax...), na internet, e dos intermediários da cadeia do livro. Esses últimos recebem as obras em consignação, com descontos que variam de 40% a 50%, o que acaba onerando o preço final dos livros e tendo um controle relativo do estoque. Nesse setor, os pedidos são recebidos, as notas fiscais são emitidas, as obras são embaladas e entregues aos intermediários da cadeia do livro e aos correios.

Entre as parcerias firmadas para distribuição / venda, foram salientadas as grandes livrarias que comercializam livros pela internet e um distribuidor em São Paulo.

A carteira de clientes está em banco de dados atualizado pelos próprios vendedores. O *site* da internet possui campos que podem agregar valor às informações relativas aos compradores.

Não há ambiente físico propício para compra direta na editora, ou seja, estacionamento, mesas, cadeiras *etc.*

As negociações relativas a preços, formas de pagamentos e descontos para o consumidor final não foram divulgadas e nem foram identificados programas fidelidade.

4.1.3.3 Observações da pesquisadora colhidas na visita ao espaço virtual da “Editora C”

O *site* da editora possui em seu endereço o seu nome, seguido da palavra editora e da extensão com.br. Ele está disponível para atendimento 24 horas por dia, sem restrições de atendimento a qualquer estado e com indicação de livrarias parceiras para compras efetuadas por clientes que estão no exterior. Esse canal possui um suporte realizado por pessoas. Ou seja, por trás dos bits existem pessoas.

Na página principal, destacam-se os seguintes *links*: Televendas, Sobre nós, Educador, Livreiro, Comprador institucional, Busca de livros, Como comprar, Meu cadastro, Meus pedidos, Ajuda, Meu carrinho, Coleções, Pré-vendas, Lançamentos (10 mais recentes), Catálogos, Promoções (no 0800 também), Mais vendidos, Áreas temáticas, Cadastro para recebimento de *newsletter*, Distribuidores e livrarias e Fale conosco. Também há propaganda de 16 obras e de prêmios literários promovidos pela editora.

Clicando em Sobre Nós, o cliente é informado que a editora, em 2008, começa com livros de ficção, irá publicar dois romances, pela primeira vez irá à Feira de Frankfurt, apostará em traduções e livros de temas modernos.

A opção Educador é um espaço definido pela editora como “um lugar para relacionamentos criativos”, onde ocorrem a divulgação e a troca de informações sobre publicações. Professores, coordenadores, bibliotecários e profissionais que atuam na área de Educação são orientados quanto ao uso das obras, têm descontos especiais nas aquisições, além de doação de exemplares.

Na loja virtual, têm-se as seguintes opções: como comprar, meu cadastro, meus pedidos e ajuda (como comprar, trocas e devoluções, segurança e privacidade, termos de uso e fale conosco). O catálogo contempla todas as obras publicadas pela editora e o respectivo selo editorial.

Para realizar o cadastro, são requeridas as seguintes informações: nome, sobrenome, CPF, data de nascimento, *e-mail*, telefone, celular, endereço, cidade, estado, áreas de interesse e opções para marcar se deseja receber *newsletter*, comunicados e contato por telefone.

Ao clicar em livro desejado, aparecem: capa, título, autor, preço, indique a um amigo, sinopse, número de páginas, formato, editora, ISBN, área temática, deu na imprensa, resenhas, sumário, obras da mesma área. Não há indicação de compra em ambiente seguro, formas de pagamento, prazo de entrega, currículo do autor, edição e peso.

Clicando em comprar, há como calcular o frete para entrega.

Ao entrar nas opções de cadastro e compra, não há uma conexão segura https. Há opção de pagamento com boleto e Visa. Não há campo para inserção de dados relativos a cupom desconto e opção de embrulho para presente.

4.1.3.4 Percepções da entrevistada da “Editora C”

A EdC afirma que não dá para negar a importância da internet, do CE e do B2C, pois já fazem parte do mundo dos negócios. Vê como principais impactos causados pela internet: ultrapassar as barreiras de tempo e espaço; e automação de processos. Estar na internet é como ter o seu cartão de visitas no mundo dos negócios, uma forma de divulgar para um público muito maior que está na rede e de estabelecer novas formas de relacionamento com leitores baseadas na confiança. Em sua opinião, o *site* é a empresa no ambiente virtual.

Para a EdC, é necessário realizar um investimento maciço pelos que optarem por gerir este tipo de canal. Alerta que o aumento de pessoas neste canal irá apontar os motivos que levam à fidelização de e-clientes e ao avanço das tecnologias para comunicar e relacionar-se com clientes via internet.

Em relação à escolha dos canais de comercialização, a EdC relata que sentiria prazer em montar uma livraria, canal responsável por deter grande parte das vendas de livros e por comportar todos os títulos publicados pela editora, um lugar que propiciaria maior interação do leitor com o livro e do editor com o leitor e o autor, sendo estes os aspectos motivantes para se ter um canal físico próprio, um negócio que possui características peculiares.

Sobre os espaços virtuais, a motivação para adotá-los está em poder divulgar todo o catálogo da editora. A restrição está no alto custo do investimento requerido para criar e manter. Afirma que o lucro deste canal está associado à possibilidade de levar o cliente a comprar via telemarketing ou livraria física. Além disso, salienta que os livros estão entre os produtos mais vendidos pela internet no Brasil em 2007 e em anos anteriores.

A motivação para adotar ou manter canais físicos e virtuais está na disponibilização de um leque maior de canais de distribuição e venda; a desmotivação, na carência de energia, tempo e conhecimento para gerir dois negócios.

Em relação ao setor editorial, foram citadas as seguintes fontes de informação para manter-se atualizada: troca de experiências, leitura de jornais, *Publishnews* – para a EdC uma fonte objetiva e rápida, e visitas a instituições do setor editorial e livreiro localizadas em São Paulo. Acredita que quase tudo que acontece no setor está localizado nesta cidade. Informada sobre a pesquisa bibliográfica desta dissertação, mostrou interesse em conhecer as fontes.

Sobre o panorama do setor, indica que o tema leitura nunca esteve tanto em evidência e que o livro ainda continua sendo um objeto sagrado. Na sua opinião, o editor deve acreditar e incentivar a diversidade cultural, fazer parcerias e ter em mente que tudo é dinâmico. Assim, não deve ficar para trás. Ressaltou que subsetor de auto-ajuda está crescendo.

Para a EdC, os maiores problemas do setor estão no gargalo existente na distribuição / venda de livros, na propaganda precária, na inexistência de

distribuidoras nacionais e regionais, e na gestão do processo de imprimir a quantidade certa para vender no mínimo espaço de tempo, já que não é interesse do negócio editar um livro para estocá-lo.

Em relação aos canais de distribuição e venda, citou as distribuidoras e livrarias físicas e virtuais, ressaltando que muitas livrarias estão se transformando em espaço de lazer comercializando também outros produtos além dos livros. Acredita que se o consumo crescer aumentará o número de livrarias, tal como acontece na Argentina. Citou as instituições de ensino, feiras e exposições, estas últimas vistas como fundamentais, principalmente os eventos universitários. Observou que supermercados começaram a vender livros.

Sobre a cadeia produtiva do livro, resalta que o intermediário é que onera o livro, pois todo mercado é consignado. Destacou que a consignação reflete na gestão de estoques, que torna o controle relativo, dificultando avaliar a real situação de vendas e estoques dos livros.

Quanto ao preço das obras, indica que tiragens pequenas elevam o preço final dos livros.

O que a EdC está observando em relação à concorrência é que a internet vai acabar por eliminar os distribuidores. Hoje, há três ou quatro de maior porte, todos localizados em São Paulo. Além disso, destacou que grandes redes e livrarias estão incorporando as médias e pequenas, acreditando que o caminho das pequenas está na especialização.

Em relação à concorrência do setor na internet, acredita que isso ocorre muito em livrarias, e não entre editoras.

A EdC afirmou que a tática do Governo de comprar edições inteiras é lucrativa para o setor e que as bibliotecas não representam mais de 1% das compras de livros no Brasil, tendência que definiu como um sério problema.

Em relação às perspectivas futuras do setor, coloca o crescimento, pois o que tem observado é o incentivo e o respectivo aumento do hábito de leitura das crianças, fruto de um trabalho intensivo realizado nas escolas.

Para a EdC, a internet tem soluções para o setor editorial / livreiro, principalmente para exposição e propaganda das obras.

Entre os planos da editora está o investimento em dicionários, em traduções, em novas áreas temáticas, em livros infantis, didáticos e paradidáticos e em obras voltadas para a formação do professor.

As propostas da EdC para a academia pesquisar, tal como o EdB, não passam por temas relacionados com CE. Para ela é necessário oferecer cursos de graduação aos profissionais que atuam no setor editorial/livreiro. Mesmo tendo em mente que a indústria de livros tem pouca representatividade no PIB brasileiro, para a EdC é fundamental que a universidade ofereça bacharelado visando formar profissionais capacitados e especializados para este setor. Além disso, ressalta que não existe uma obra nacional que aborde o tema livro¹⁶.

4.1.3.4.1 O relato da EdC sobre a livraria virtual (B2C)

A livraria virtual foi adotada três meses depois da criação da editora (há uma década). O faturamento anual, em relação aos negócios da editora, tem aumentado, estando atualmente em 3% com perspectivas de crescimento.

Os fatores que levaram a essa decisão foram a divulgação e o atendimento a clientes que não possuem livrarias em suas cidades ou que usam esse canal para compras.

¹⁶ A entrevistada estava se referindo a seguinte obra: ARAÚJO, Emanuel. **A construção do livro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

No processo de decisão, não houve coleta de informações externas e nem aos clientes.

Os objetivos e resultados pretendidos passavam pela necessidade de mostrar os produtos a uma gama maior de clientes, reconhecendo esta iniciativa como parte da estratégia global da empresa. Não foi previsto um diferencial para a adoção deste novo canal de comercialização.

O planejamento e a preparação da empresa virtual demandaram um investimento alto. Para a condução do projeto, foi contratado o primo de um funcionário que entendia de informática e criação de *sites*, com a participação da entrevistada. A editora informa que não houve reestruturação interna e nem detectou-se sobreposição e ruído na comunicação entre profissionais e entre os dois canais.

A adoção de uma livraria virtual não apontou para a necessidade de melhoras nas embalagens, um quesito que já havia sido estudado. Foi realizado um plano direto com os Correios – o PAC, com transporte rodoviário e aéreo.

Em final de 2007, a empresa investiu R\$40.000,00 para reestruturar o *site*, pois com os anos de existência confirmou-se que não havia como negar a existência desse canal, que possui grande tendência de crescimento.

Para a EdC, não era possível ver este novo canal só voltado para vendas, destacando que seu crescimento é ótimo para o negócio, pois transformar a loja em algo lucrativo vai além do faturamento. Passa também pela manutenção e atualização do catálogo de livros, pela prestação de serviços de informação, pela oportunidade de estreitar a relação com o leitor e pela diversificação das formas de comunicação pelo *site*. Nesse caso, ressalta que é necessário pensar uma forma criativa de comunicar e relacionar com esse leitor.

A EdC acredita que criar um canal de relacionamento com o leitor implica ter um *site* que seja limpo e que disponibilize informações básicas, corretas e de leitura fácil, catálogo, cadastro com campos que permitam conhecer o perfil dos clientes e ações

mensuráveis. Atualmente, sente-se satisfeita com o *site* que, em sua opinião, está, além de tudo, bonito.

Para a EdC, existe algum valor agregado, mesmo que seja sutil, que não é o preço, e que é responsável por determinar a fidelidade das pessoas aos *sites* e livrarias virtuais. Não sabe qual, faz promoções no *site* ligadas ao 0800. Além disso, pretende criar um espaço na livraria virtual para o cartão de fidelidade.

Mesmo sabendo que um *site* possui suporte de pessoas, é no 0800 que tem certeza de que o que faz a diferença é a pessoa humana, é o conversar e o conhecer.

A EdC finaliza a entrevista afirmando que se não tivesse o *site* não conseguiria imaginar a editora. Ou, em suas palavras: “A editora não existiria como é sem o *site*”.

4.2 Análise dos casos

*“O mercado editorial brasileiro é um mercedes
circulando com rodinhas de rolimã”.*
Fábio Sá Earp e George Kornis,
economistas brasileiros

citado por CARRENHO; DIOGO, 2005, p. 65

Neste estudo de casos múltiplos, optou-se por reunir os três casos cujos conteúdos abrangem os objetivos específicos desta pesquisa. Tal opção visa facilitar o entendimento sobre as percepções dos editores que pode ter influenciado a adoção da livraria virtual própria para venda direta ao consumidor final (B2C), além dos canais tradicionais de distribuição / venda.

4.2.1 As percepções do editor sobre o panorama da Internet, comércio eletrônico e B2C, e respectivos impactos causados nos negócios, como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

Os três entrevistados vêem o mercado eletrônico como inevitável e como uma tendência irreversível, tal como apontado na literatura (MALONE; YATES; BENJAMIM, 1989; TRANSAÇÕES..., 2007).

Observou-se também que para eles a internet não se encontra mais em situação de incerteza, tal como indicado em 2000 por Christensen e Tedlow, mostrando que são favoráveis à internet nos negócios.

Em síntese, a análise deste quesito aponta que os três empresários estão vendo este canal como inevitável e que são favoráveis a ele. Assim, este pode ter sido também um forte fator influente na adoção do B2C, além dos canais tradicionais de distribuição / venda de livros.

4.2.2 As percepções do editor sobre os sistemas de logística, distribuição e frete como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

Em relação à distribuição, Baptista (2005), Bornia, Donadel e Lorandi (2006) vêem esse novo canal de comercialização / distribuição direta ao consumidor como um diferencial de vantagem competitiva. Mas nos casos estudados isso não pôde ser afirmado, visto que concorrentes virtuais oferecem, além dos preços, outras vantagens mais competitivas, conforme indicado por um entrevistado (EdB). Daí, invoca-se Saikovith (2002) quando indica a avaliação da concorrência como fator de sucesso no uso da internet para comercialização de livros.

Graeml (2001) vê a capacidade de entrega, e Seideman (2000), os meios de transportes ágeis, como fatores relacionados ao sucesso da loja virtual. Nos três casos estudados, as parcerias para a entrega estão sendo realizadas com os

Correios, empresa que, entre outras, no Natal de 2007, não conseguiu entregar todos os produtos encomendados e que em 2008 já realizou duas greves.

Albuquerque (2001) indica que o controle de estoques é o ponto crítico da logística, este último um ponto que começa a ser atacado por um editor (EdA) ao implantar o SAP.

Rios (2006) aponta para a necessidade de um gerenciamento transparente indicando a disponibilidade do produto, a previsão da entrega e o rastreamento, os dois primeiros observados em uma das livrarias virtuais (EdB).

Por fim, Saikovitch (2003) indica que a ênfase da venda migrou do ponto-de-venda para a logística, o que não foi explicitado por nenhum dos três entrevistados.

Empiricamente, nos três casos pesquisados, este não foi um quesito que influenciou a adoção do B2C, além dos canais tradicionais de distribuição / venda de livros. Em nenhum dos casos estudados esse novo canal constituiu uma iniciativa que buscasse a criação de soluções para que a distribuição / logística se tornasse ágil e os fretes tivessem seus preços reduzidos. Além disso, que fosse fator de vantagem competitiva nas três empresas.

A adoção do SAP por um dos editores (EdA) aponta para a preocupação com a gestão de estoques, mas não ataca o problema da distribuição / logística de frente e muito menos indica um caminho para a busca de conhecimentos e soluções acerca da impressão e venda de livros no menor espaço de tempo, como indicado por dois entrevistados (EdA e EdC).

4.2.3 As percepções do editor sobre a necessidade de planejamento e preparação da empresa como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

A decisão de ter ou não uma livraria virtual, nos três casos estudados, foi tomada pelos três editores-presidentes. Em dois casos (EdA e EdC), a livraria virtual foi adotada poucos meses depois da abertura da editora. Isso poderia indicar que os administradores, de alto nível, ocupam-se, principalmente, de estratégias e tendências (LAUDON; LAUNDON, 2000), o que não pôde ser efetivamente confirmado nos casos em análise, conforme descrições a seguir.

O desconhecimento desse novo canal de comercialização, não explicitado por nenhum dos entrevistados, foi indicado como fator de ameaça para os que se aventuram neles (ALBERTIN, 1998; LESCA, 1986; MALONE; YATES; BENJAMIM 1989; RAYPORT; SVIOKLA, 1995). Dutta, Kwan e Segev apontavam, em 1998, que esse novo canal de comercialização era pouco compreendido. Nesta pesquisa, observou-se que o tema era tratado com muita familiaridade por um entrevistado (EdC), apontando para uma consciência estratégica das potencialidades de utilização da internet no negócio editorial, o que não quer dizer, necessariamente, que tenha sido colocado em prática.

Identificou-se uma extensão do canal tradicional, assim como uma subutilização das potencialidades advindas da adoção da internet no negócio. Mesmo assim, o canal tem trazido lucros, crescendo paulatinamente e variando de 2,5% a 10% de faturamento anual entre as três editoras. Jenkins *et al.* (1990) indicam que o sucesso e a sobrevivência das empresas passa pelo entendimento e pela forma de utilização da internet no mundo dos negócios. Nielsen (2001) e Oliveira e Jóia (2004) defendem que o planejamento do empreendimento virtual afeta o fracasso ou sucesso na obtenção de sua eficácia.

Há de se ressaltar que a editora tem foco no Direito Público (EdA), e por isso mesmo acredita-se aqui que parte das vendas é realizada via licitações ou pregão eletrônico, não podendo ser feita via *site*. Mesmo assim, este novo canal

representou 10% do faturamento dos negócios da empresa, em 2007, sendo talvez esta a razão por que o editor acredita que as vendas não passem deste percentual.

Um editor (EdB) emitiu a preocupação de estar verificando os concorrentes virtuais, pois os clientes reclamam de comprar suas obras mais baratas em outras livrarias virtuais, podendo interferir em sua fidelidade em relação à livraria virtual da editora. Nesse caso, Melo (2002) indica que o diferencial em relação aos concorrentes pode estar no uso adequado das tecnologias.

Acerca do processo de decisão, planejamento e preparação da empresa para o CE via internet, constatou-se que a decisão de adotar o B2C foi percebida pelos três entrevistados como baseada em uma estratégia de negócio e gestão. Porém, as poucas informações divulgadas demonstram que tais percepções não vão ao encontro do que é indicado na literatura, tal como: para Zilber (2002) o modelo de negócio deveria estar atrelado à obtenção de resultados; para Rios (2006), à melhoria dos resultados das vendas; para Barros, Borges e Jambeiro (2006), às estratégias empresariais; para Ansof (1991), à fixação de objetivos, metas, programa de crescimento; para Porter (1990), à identificação de pontos estratégicos e à definição do negócio; para Bloch, Pigneur e Segev (1996), à alavancagem de novas estratégias de negócios; e, por fim, para Deighton¹⁷ (1996 citado por VIEIRA; NIQUE, 2000), à definição da real necessidade e vantagens pautadas em um adequado planejamento.

Saikovith (2002) indica a qualificação do pessoal e a definição de uma política de preços, fatores não identificados em nenhum dos três casos estudados. Em relação à qualificação, ressalta-se a busca de profissionais em São Paulo indicando, talvez, a necessidade de promover a profissionalização do mercado em Belo Horizonte, pelo menos na época em que as livrarias virtuais foram criadas.

Yesill, em 1999, apontava que a divulgação da loja e de seus produtos estava entre os itens relacionados ao sucesso do empreendimento virtual. Neste caso, um editor (EdB) apontou que fez parceria com a Google para degustação de seus livros.

¹⁷ DEIGHTON, John. The future of interactive marketing. **Harvard Business Review**, Boston, p. 151-162, Nov./Dec. 1996.

Sobre a afirmativa de que, mesmo sem explorar ao máximo as possibilidades da utilização da internet nos negócios, há interesse em aprender a aproveitar esse potencial de forma inovadora, tal como descrito por Albertin (2000), Graeml (2001) e Janissek (2000). Foram identificadas três posições: um editor (EdA) vai terceirizar a livraria virtual, já que ela é vista como um outro negócio – isto talvez possa ser explicado pela demissão do funcionário que administrava este canal; outro editor (EdC) acaba de fazer um investimento de R\$40.000,00 para incrementar a livraria virtual; e um último (EdB) acaba de fazer parcerias para aumentar o leque de produtos oferecidos neste canal, fator este apontado na literatura (COMPRAS..., 2008). Vieira (1999) indica que as características dos canais virtuais são muito diferentes dos tradicionais, talvez uma visão compartilhada pelos três editores que vêem a livraria virtual como outro negócio, que, conforme Gulati e Garino (2000), necessita de habilidades e experiências de seus executivos na gestão do canal virtual.

Anjos (1999) indicava a adoção de canais de vendas com diferenciais. Acerca dessa indicação, relata-se que um editor (EdB), que começou com livrarias para só depois abrir uma editora, adotou diferenciais para esse canal, tais como: estacionamento, seguranças, mesas redondas para consultas, sala para eventos e comercialização via telefone, complementando as vendas das lojas físicas. Outra editora (EdC) divulga no *site* promoções para o 0800. O mesmo não foi observado nos três *sites* das livrarias virtuais.

Em síntese, o que se identificou é que a decisão de adotar o B2C foi percebida pelos três entrevistados como uma decisão estratégica de negócio, mas tais percepções, abordadas pelos entrevistados, não foram confirmadas ao serem confrontadas com a literatura.

Em dois casos, a livraria virtual foi adotada poucos meses depois da abertura da editora, não sendo explanado pelos entrevistados o desconhecimento desse novo canal, que, certamente, poderia interferir no sucesso do empreendimento. Além disso, não houve a preocupação em criar um diferencial para este novo negócio.

Um editor (EdB), em 2008, fez parceria com quatro editoras para a comercialização de um número maior de livros na livraria virtual. Outro (EdC) deixou *links* de livrarias virtuais que também comercializam livros para clientes que estão no exterior. Acerca da opção por parcerias, vale salientar que a manutenção dispendiosa, apontada por Barros, Borges e Jambeiro (2006), e os custos altos de conquista de clientes e divulgação do *site* na internet por meio de livrarias virtuais, indicados por Earp e Kornis (2005a), apontaram para as parcerias, uma prática já estabelecida no mercado americano na concentração de esforços para estimular a venda de livros (ANJOS, 1999). Earp e Kornis (2005a) indicam que os fatores elencados também levaram à delegação de venda de livros a livrarias virtuais. O que se identificou nesta pesquisa foi a intenção de terceirizar a livraria virtual, por um editor (EdA).

Mesmo sendo apontado na literatura que as características dos canais virtuais são muito diferentes dos canais tradicionais, o que se identificou no processo de planejamento e preparação foi a extensão do canal tradicional e a subutilização das potencialidades advindas da adoção da internet no negócio. Dessa forma, não surgiram novos modelos de negócios, não foram estipuladas políticas de preços diferenciadas nem foram previstas parcerias (o que aconteceu mais recentemente na EdB). Também não houve a preocupação em divulgar as livrarias virtuais em outros *sites* (exceto a Editora “B” que fez parcerias com o Google) e nem mesmo foi realizado um estudo para acompanhar os preços e atrativos oferecidos pelos concorrentes virtuais, o que iria interferir na satisfação do cliente em relação às compras realizadas nas três livrarias virtuais.

Como tais questões não foram abordadas em profundidade pelos entrevistados, talvez por acharem que tais informações são ligadas a suas estratégias de negócios, não houve a possibilidade de checar tais fatores. Assim, não há como afirmar com total certeza que a decisão tenha sido estratégica, mas há como apontar que não seguiram os passos indicados na literatura para o sucesso de tais empreendimentos.

Dessa forma, acredita-se que este quesito não tenha influenciado a adoção do B2C pelas três editoras, – ou seja, vislumbrar o sucesso do empreendimento virtual por meio de adequado planejamento e preparação da empresa.

4.2.4 As percepções do editor quanto à opção de integrar ou separar os canais de comercialização como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

A mudança e a reestruturação dos negócios, em razão da adoção da internet nos negócios, indicada por Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2004), e os ajustes na empresa (BONFIM, 200) não foram identificados em nenhum dos casos estudados, indicando, talvez, que estejam em um nível de adoção inicial, descrita por Taylor em 1996, mesmo que praticando o B2C. Não foram identificadas reavaliações nas práticas comerciais de venda tradicional apontadas por Hagel e Armstrong (1999) e Graeml (2001).

Também não aconteceram estudos que identificassem pontos de integração e separação dos canais tradicionais e virtuais e estratégias competitivas adequadas a cada um deles, pontos estes indicados por Zilber (2002). O que ocorreu nos três casos foi o aproveitamento de pessoas do negócio tradicional para o virtual. Dessa forma, o B2C foi identificado nesta pesquisa como um novo meio para fazer coisas antigas (HAGEL; ARMSTRONG, 1999; GRAEML, 2001).

Conclui-se que tais questões não foram abordadas em profundidade pelos entrevistados, talvez, por acharem que tais informações estejam ligadas a suas estratégias de negócios. Por isso, não houve a possibilidade de checar os pontos de integração e separação dos canais tradicionais e virtuais. Pode-se afirmar que não ocorreram ajustes, mudanças e reestruturação das empresas e que não foram reavaliadas as práticas comerciais de venda tradicional ou avaliados os conflitos e a duplicidade de esforços. O que aconteceu, certamente, foi a adoção de um novo meio para fazer coisas antigas.

Dessa forma, acredita-se que este quesito não tenha influenciado a adoção do B2C pelas três editoras, – ou seja, vislumbrar uma oportunidade de integração e

separação de canais de negócios na estrutura da empresa ou na criação de uma nova empresa.

4.2.5 As percepções do editor sobre o panorama do setor editorial / livreiro brasileiro e os respectivos canais de distribuição e venda como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

Sobre o setor editorial / livreiro brasileiro, os três entrevistados foram unânimes em indicar que são os editores que financiam os negócios da cadeia do livro, consignando, dando descontos médios de 40% a 50%, com prazos de pagamentos (EARP; KORNIS, 2005b; MARTINS, 2002; MARTINS, 2007; OS NOVOS..., 2007).

Sobre diversos canais de distribuição / venda de livros, as livrarias, na visão dos três editores, são as responsáveis pela grande parte das vendas de livros no Brasil. Vale ressaltar que as vendas realizadas via internet, se comparadas às de balcão, são baixas, não sendo esse canal, até o momento, responsável por impulsionar e fazer o mercado editorial brasileiro decolar (KORTH, 2005; O NEGÓCIO..., 2003).

Os distribuidores estão concentrados em São Paulo, e não são mais de três ou quatro. Dois editores (EdB e EdC) entrevistados mantêm filiais em São Paulo, talvez por estarem nessa cidade os distribuidores e as grandes livrarias que são parceiras para comercialização das obras publicadas pelas editoras.

Uma editora (EdC) indica que as bibliotecas são responsáveis por quase 1% das compras, uma questão a ser trabalhada. Já o Governo, ao comprar livros didáticos, representa grande parte dos lucros, esse último indicado pela EdC. Além desses, o EdB afirmou que não concorre com livreiros que comercializam obras com 40% de descontos em feiras e eventos.

Os três editores não citaram como intermediários na venda de livros bancas de revistas, farmácias e clubes de leitura, pontos estratégicos que podem ser

analisados. Um editor (EdB) citou posto de venda na OAB; três, citaram as instituições de ensino e eventos; e uma (EdC), os supermercados.

Foram indicados os seguintes problemas do setor, por um ou mais editores:

- a) gargalo na distribuição, pulverizada, desproporcional e ineficiente, em um país de grandes dimensões geográficas (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006, 2007; EARP; KORNIS, 2005a, 2005b; A FORÇA..., 2002; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; KNAPP, 1986; KORTH, 2005; MARTINS FILHO; ROLLEMBERG, 2001; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000);
- b) divulgação precária dos produtos (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007);
- c) falta de distribuidores nacional e regionais de livros – as maiores editoras possuem estruturas próprias para esse fim (FIORE, 1998; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; RAIO X..., 2000; VENDAS diretas..., 2003);
- d) dificuldades em encontrar livrarias – além de concentradas nas regiões Sul e Sudeste, estão em número reduzido para receber todo o escoamento das edições (ARAGÃO, 2002; EARP; KORNIS, 2005a; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; KORTH, 2005; MELO JÚNIOR, 2006; NOJOSA, 2002; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000); grande percentagem da população não atendida por livrarias, seja na sua cidade ou, até mesmo, no seu bairro (OS NOVOS..., 2007);
- e) o espaço físico disponível nas livrarias impede que as obras estejam nas livrarias e sejam expostas – há livros de mais e espaço de menos para mostrá-los e estocá-los (EARP; KORNIS, 2005a; EARP; KORNIS, 2005b; OS NOVOS..., 2007; RAIO X..., 2000);
- f) dificuldades em colocar livros nas estantes das livrarias, onde as grandes editoras acabam por comercializar espaços nas mesmas (ALMEIDA, 2008; RAIO X..., 2000);
- g) tiragens pequenas, o que eleva os preços finais dos livros nacionais, não trazendo os benefícios essenciais da economia de escala (EARP; KORNIS, 2005a, 2005b; KORTH, 2005; OS NOVOS..., 2007);
- h) falta de política de aquisição para bibliotecas públicas, que acabam comprando pouco (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; EARP;

KORNIS, 2005b; FIORE, 1998; GORINI; CASTELLO BRANCO, 2000; RAIO X..., 2000); e

- i) reprografia (RAIO X..., 2000; RIBEIRO, 2003; VENDAS das editoras..., 2005).

Acredita-se que a consciência desses problemas também pode ter influenciado a opção de adotar livrarias virtuais por parte dos três editores.

Não foram indicados:

- a) descompasso entre a imensa oferta e a reduzida capacidade de absorção dos consumidores (EARP; KORNIS, 2005b);
- b) mercado segmentado com nichos especializados (demanda imprevisível) – dificuldade em encontrar os consumidores (EARP; KORNIS, 2005b);
- c) concentração de lucros nos grandes negócios (KORTH, 2005; OS NOVOS..., 2007);
- d) baixo poder aquisitivo dos brasileiros (OS NOVOS..., 2007);
- e) porcentagem pequena da população compra livros (MACEDO, 1997; MERCADO editorial..., 2007);
- f) falta de hábito de leitura (ARAGÃO, 2002; BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; MACEDO, 1997; MERCADO editorial..., 2007);
- g) acesso ao livro atrelado aos locais onde há concentração de renda (ARAGÃO, 2002; RAIO X..., 2000); e
- h) transporte rodoviário relativamente caro (RAIO X..., 2000).

Vários desses problemas são de ampla divulgação. Talvez por isso mesmo os editores podem não ter abordado, o que não quer dizer que não influenciaram na adoção de livrarias virtuais.

Um dos editores (EdB), indo contra Jack London (citado por MELO JÚNIOR, 2006), que aponta a passagem do consumo de ruas para shoppings, continua investindo em livrarias de ruas. Tal opção pode estar baseada na experiência do editor, que começou a carreira com livrarias e só depois optou pela edição de livros, tendo hoje cinco livrarias físicas além da virtual.

Os editores da área jurídica (EdA e EdB) indicaram o aumento do número de faculdades de Direito, do número de estudantes universitários e de faculdades, de cursos de graduação e pós-graduação, e a avalanche de normas e legislações e atos normativos brasileiros que são publicados como fatores positivos ao crescimento deste subsetor (EDIÇÃO..., 2006; SAIKOVITCH, 2000; USP, 2008). A indicação de abertura de livraria/distribuidora em Brasília pelos dois editores jurídicos está baseada no fato de o público-alvo de Direito estar muito concentrado nesta cidade.

Sobre a concorrência, um editor (EdB) revelou que a editora está sempre trabalhando na identificação de autores, e para isso conta com um editor-adjunto de carreira no Judiciário e na docência. A editora trabalha lado a lado com autores, para depois outras editoras levá-los. Em duas livrarias (EdB e EdC) virtuais existem *links* para autores submeterem suas obras para avaliação. Além disso, uma editora (EdC) é da opinião que as livrarias pequenas devem especializar-se para sobreviver.

Quanto à localização de uma distribuidora em bairro nobre (EdA), é preciso avaliar se tal escolha não está impactando negativamente o preço final dos produtos, conforme indicado por Seideman (2000).

Em síntese, os conhecimentos acerca do setor editorial / livreiro, seja na perspectiva do aumento do número de faculdades e de pontos de venda a serem explorados, do reconhecimento da importância das livrarias e eventos no faturamento do setor ou dos problemas enfrentados, – tais como: gargalo na distribuição, divulgação precária dos produtos, falta de distribuidores nacionais e regionais de livros; dificuldades em encontrar livrarias; espaço físico disponível não suficiente para expor a produção editorial; dificuldades em colocar livros nas estantes das livrarias; tiragens pequenas, o que eleva os preços finais dos livros nacionais; passagem do consumo de ruas para shoppings; dura concorrência na busca de autores e obras já consagradas e impacto da estocagem no preço final dos livros –, indicam que este é um forte quesito que influencia a adoção do B2C pelas três editoras.

4.2.6 As percepções do editor sobre a atuação do setor editorial / livreiro brasileiro na internet, no comércio eletrônico e no B2C como fatores que influenciam a adoção da livraria virtual (B2C)

Os três entrevistados indicaram como fator principal para a adoção de livraria virtual, mostrar e divulgar todas as obras editadas pela editora e alcançar novos nichos distantes geograficamente. Ter uma livraria virtual, para eles, é poder disponibilizar o catálogo completo da editora em um local (*site*), uma questão ligada ao problema do escoamento da produção, apontado também por Shapiro e Varian (1999) e outros autores. Era de esperar-se que esse fosse o fator principal para a adoção de livraria virtual para um dos editores (EdA) que começou a editar para o Poder Público, no qual as compras eram realizadas via licitação *etc.* Além deste canal de divulgação, uma editora (EdC) mantém uma assessoria de comunicação para divulgar as obras em jornais e revistas e um *link* para os 10 últimos lançamentos.

Perguntados, caso não tivessem uma livraria virtual, o que influenciaria hoje a adotá-la, dois (EdA e EdB) continuaram com a mesma posição e uma (EdC) disse que não consegue vislumbrar a existência da editora que não contemplasse a internet, que ela é o seu cartão de visita.

Em relação à exposição das obras, vale salientar a exposição das imagens das capas na entrada de uma das editoras (EdC), vista aqui como iniciativa criativa de divulgação. Quanto ao número reduzido de obras que podem ser mostradas em vitrines de lojas físicas (BISPO, 2007) e em vitrine virtual, nesta última foram observadas menos de duas dezenas. É importante ressaltar a necessidade de rotatividade das obras expostas no *site*, o que foi observado em uma (EdC) das três livrarias virtuais, que, nos dizeres da editora, está sempre em processo de atualização.

Sobre a divulgação de obras via catálogo da editora, em papel, enviado a clientes via correio, identificou-se: que um editor (EdC) somente envia a poucos preferenciais, já que o catálogo em papel desatualiza muito rápido, focando a divulgação no *site* que está sempre atualizado, mostrando até as obras que estão no

prelo; que outro editor (EdB), além do *site*, divulga via *Newsletter* e revista da editora; e que um (EdA) continua enviando via correio e por *e-mail*, disponibiliza via *site*, além de uma listagem de preços em *excel*.

Sobre a venda antecipada de pré-lançamentos, uma das vantagens das livrarias virtuais, apontadas por Barros, Borges e Jambeiro (2006) e Vieira (2007), foi identificada nos três *sites*.

A adoção da livraria virtual para a comunicação com os clientes (HAGEL; ARMSTRONG, 1999; GRAEML, 2001) por meio de novos canais de comunicação, individuais e personalizados, e para aumentar o conhecimento sobre eles (RIOS, 2006), pode ser identificada pelo envio de *Newsletter*, pelos três editores, solicitando informações acerca do perfil do leitor, nas opções seja um autor e educadores, constantes em duas livrarias virtuais (EdB e EdC). Além disso, a indicação do 0800 com destaque no *site* da livraria virtual aponta para uma estratégia de conversar com o cliente, o que foi identificado na entrevista e na observação do *site* de uma editora (EdC). Não foi identificado o atendimento virtual em nenhuma das livrarias virtuais observadas para um atendimento mais rápido e personalizado. Vale ressaltar que Seybold e Marshak (2000) indicavam a utilização da internet para relacionar, captar e reter clientes, uma estratégia que deve ser avaliada estrategicamente pelos três editores. Também não foi identificada ação direcionada à precificação nos diversos canais, indicada por Hagel e Armstrong (1999) e Graeml (2001).

Observou-se que a utilização do *site* fazendo com que a editora atue também como imprensa – divulgando informações, tal como apontado por Melo Júnior (2006), o que é realizada pelas três editoras, confirmando que a internet se destaca na disponibilização de informações, seja via revista, *Newsletter etc*.

Já em relação à facilitação para realizar pesquisas de opinião, indicada por Melo Júnior (2006), só foi indicada por um editor (EdB).

A utilização da livraria virtual para alcançar novos nichos distantes geograficamente (AUMENTA A..., 2008; CANO; BECKER; SCORNAVACCA JÚNIOR, 2000; GHOSH,

1998; MALTA, 2008; ROSA; HENRIQUES, 1999; TJAN, 2001) até então inexistentes e inviáveis, foi apontada por todos os entrevistados. Entretanto, não se identificou explicitamente como uma forma de prestar melhores serviços aos clientes, a não ser que se pense nos clientes potenciais que não moram em Belo Horizonte.

Os três casos escolhidos estavam de acordo com o critério estabelecido de utilização da tecnologia para interagir com os clientes finais (SEYBOLD; MARSHAK, 2000). Essa interação, nos casos estudados, estava ligada especificamente à venda direta, uma vantagem indicada por Melo Júnior (2006).

Entre as comodidades oferecidas na internet, a literatura indica a facilidade para a tomada de preços (COMPRAS..., 2008), que incluiria saber o preço total acrescido do frete, o que somente é possível quando iniciado o processo de compra nas três livrarias virtuais observadas.

Tendo em vista que a internet se destaca pela disponibilização de informações nas livrarias virtuais, foram observados: capa, título, autor, currículo do autor, preço, ISBN, número de páginas, formato, peso, edição, ano de publicação, pequena apresentação, sinopse, resenhas, sumário, deu na imprensa, obras da mesma área, *links* para avaliações, indicação de compra em ambiente seguro, formas de pagamento, prazo de entrega e disponibilidade em estoque. Vale ressaltar que nem todas as informações foram disponibilizadas nas três livrarias, tais como: política de devolução, currículos dos autores, forma de pagamento, prazo de entrega, disponibilidade em estoque e valor do frete. Há de se avaliar, também, as ferramentas para a localização das obras nos catálogos das livrarias virtuais que, em sua totalidade, permitem busca de autor e título. Outros dados, tais como ISBN, deveriam ser inseridos. Barros, Borges e Jambeiro (2006) vêem na disponibilização de sumários e partes de obras uma forma de contornar as barreiras culturais e, nesse caso específico, o de folhear os livros. Vale ressaltar que os sumários são disponibilizados nas três livrarias virtuais.

A disponibilização de *links* de livrarias que vendem a consumidores que estão fora do país foi identificada em uma livraria virtual (EdC), uma atitude vista com bons

olhos pelos parceiros da cadeia de comercialização de livros, conforme indicado pela editora (EdC).

Não houve a identificação da livraria como virtual, o que possibilitaria agregar mais valor ao consumidor e oferecer produtos cada vez mais customizados e alternativas eficientes e menos onerosas de distribuição em nenhum dos três casos. Em uma (EdB) livraria foi observada a opção para embrulho de presente, uma comodidade para o consumidor.

Os três editores acreditam que os intermediários da cadeia de produção de livros estão sendo achatados, principalmente os distribuidores, ressaltando que a intenção de adotar uma livraria virtual não passou por esse caminho. Até pelo contrário, o relacionamento com eles continua passando pela venda consignada, pela concessão de descontos de 40% a 50% *etc.*, preservando sua importância na cadeia de comercialização do livro (KORTH, 2005; SAIKOVITCH (2000). Tais opiniões não estão de acordo com Granuzzo (2001) quando afirma que era apenas crença a idéia de que a internet acabaria com os intermediários. Korth (2005) já defendia a necessidade de as editoras se adaptarem às diversas mídias, não se desfocando da viabilidade econômico-financeira da cadeia do livro. Diante dos custos deste novo canal, ele é visto como criador de novas demandas e complementação da loja física (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2006; O NEGÓCIO..., 2003; RAIO X..., 2000), não impactando o interesse pelas lojas físicas (LUCCA, 2006), o que foi reafirmado pelo editor (EdB) que já inaugurou sua quinta loja física.

Em síntese, o fator principal para a adoção de livraria virtual citado pelos três entrevistados foi expor e divulgar todas as obras editadas pela editora por meio da disponibilização de seu catálogo completo em um local (*site*), levando-a a alcançar novos nichos distantes geograficamente. Aliado a isso está a constatação de aceitação deste canal para venda de livros. Sobre o B2C, é importante frisar que possibilitou comodidades, como venda antecipada de pré-lançamentos e facilidade nas tomadas de preços, mas acabou por achatando os distribuidores na cadeia de comercialização do livro. Há muito o que explorar ainda: a comunicação com os clientes; a atuação da editora como imprensa, ou seja, difusora da informação; a realização de pesquisas de opinião; a prestação de melhores serviços aos clientes;

a disponibilização de informações; formas de agregar mais valor ao consumidor; oferecimento de produtos cada vez mais customizados e alternativas eficientes e menos onerosas de distribuição; e adaptação às diversas mídias, não se desfocando da viabilidade econômico-financeira da cadeia do livro. Mesmo assim, pode-se afirmar que este quesito tem forte influência na adoção do B2C pelas três editoras.

Finalmente, sem esgotar a capacidade de resposta à questão orientadora desta pesquisa, no limite do trabalho empírico realizado até o momento, outra possibilidade de explicação a ser explorada e aprofundada em estudos futuros que busquem o entendimento da adoção de CE pelo segmento editorial livreiro LCTP não foi antecipada ao início do estudo. Seria baseada na perspectiva de que a decisão pela adoção de CE seja resultante de um comportamento organizacional de homogeneização de respostas ao ambiente de negócios do segmento estudado, ao estilo isomorfismo organizacional, conforme classicamente proposto por Dimaggio e Powell (2005).

Esses autores observam que:

[...] nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção a homogeneização. [...] Uma vez que diferentes organizações no mesmo ramo de negócios estejam estruturadas em um campo concreto (por competição, pelo Estado e pelas categorias profissionais), forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras (DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 75-76).

Estes autores não foram tratados no referencial teórico desta dissertação. Entretanto, os resultados observados permitem evidenciar que há uma percepção comum aos três editores de que o CE de livros funcionaria como uma vitrine da editora, expondo-a a um universo mais amplo de consumidores, divulgando e continuamente atualizando o catálogo de livros disponível.

Essa percepção comum aos entrevistados poderia ser vista alternativamente como evidência de um dos chamados elementos de isomorfismo institucional, classicamente observados por Dimaggio e Powell (2005) para o comportamento de ecologias organizacionais em seus processos de desenvolvimento e mudança e em relações com o ambiente de negócios em que estão inseridas.

Assim, no que diz respeito aos fatores que influenciam a adoção de CE, na perspectiva dessa interpretação, haveria semelhança de comportamento de adoção entre os três editores, tendo em vista que tendências de isomorfismo organizacional ocorrem por pressões ambientais de três tipos: coercitivas (derivadas de influências políticas e de legitimidade), miméticas (respostas padronizadas à incerteza) ou normativas (associadas à profissionalização) (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.77).

Nos três casos estudados, há a possibilidade de a adoção de práticas de CE ser uma adoção ritual (ceremonial) coercitiva e mimética de tecnologias, práticas e modelos de negócio em estado da arte, porque são de algum modo esperados na atualidade para aqueles que operam no segmento em estudo, trazem legitimidade e são respostas padronizadas em relação às incertezas.

A adoção do padrão esperado também promove as empresas que o adotam a um patamar normativamente mais profissionalizado de relacionamento com o mercado e de atendimento de expectativas de clientes, mesmo que o faturamento do CE não seja considerável e que o investimento seja economicamente elevado e demandante de energia, tempo e conhecimentos. Ou seja, na perspectiva do isomorfismo organizacional, a adoção poderia ser vista como uma prática adotada porque de algum modo esperada pelo mercado, cuja ausência denotaria fragilidade e falta de profissionalismo ou de domínio tecnológico do estado da arte dos negócios. A hipótese de adoção ritual poderia ser complementada, no caso da Editora A (EdA), por outro comportamento de legitimação empresarial, mantido via programa de responsabilidade social, uma prática de cidadania corporativa contemporaneamente esperada no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar os fatores que influenciam os editores de LTCP de Belo Horizonte a utilizar livraria virtual para venda direta ao consumidor final, além dos canais tradicionais de distribuição / venda. O fator influente comum explicitado pelos três entrevistados foi divulgação das obras publicadas, ou seja, a disponibilização do catálogo completo da editora em um local (*site*) para alcançar novos nichos distantes geograficamente.

A identificação dos problemas que afetam o setor editorial / livreiro aponta também para fatores que podem ter forte influência na adoção de livraria virtual própria para comercialização direta com o consumidor final. Entre eles, destacam-se: gargalo na distribuição / venda de livros e sua não adequada divulgação.

Foram identificados três perfis distintos e complementares entre os três entrevistados:

- a) o editor-vendedor (EdA), que abriu uma editora para atender a um nicho com necessidades ainda não atendidas pelo setor editorial, e talvez seja isso que esteja impulsionando-o a investir na biblioteca virtual, um novo produto a comercializar, optando então por terceirizar a livraria virtual;
- b) o editor-livreiro (EdB), que, além da livraria virtual, vem abrindo livrarias de ruas com diferenciais para atendimento dos clientes, objetivando chegar a instituições de ensino, professores e alunos; e
- c) a editora-editor (EdC), que vê na livraria virtual seu cartão de visita para a procura de novos temas, novas obras a traduzir, vai à Feira de Frankfurt e promove prêmios literários.

Tais perfis talvez tenham ligação com as indicações de temas a serem pesquisados pela academia, nem sempre ligados aos temas relacionados ao CE: o editor-vendedor (EdA) indicava o futuro do livro eletrônico; o editor-livreiro (EdB), a adaptação das normas do MEC a instituições de ensino fora do eixo Sul-Sudeste; e a editora-editor (EdC), a criação de curso de graduação formando especialistas no

setor editorial com capacidade de acompanhar mudanças e buscar a diversidade cultural, tanto que ela foi a única a citar a utilização da internet nos processos editoriais.

Em relação à internet, CE e B2C ressalta-se que os três editores vêem tais recursos como inevitáveis e irreversíveis, tanto que adotaram o B2C para a comercialização de livros, um fator que pode ter grande influência na adoção do B2C nos canais tradicionais.

A internet é vista por eles como uma ferramenta capaz de enfrentar o problema da distribuição / venda, mas nenhum deles fez uso dela na busca de soluções criativas para este problema. Dessa forma, não se pode afirmar que este quesito seja percebido pelos três entrevistados e, assim sendo, que seja influente à adoção do B2C junto aos canais tradicionais.

A decisão de adotar uma livraria virtual própria para a comercialização direta com o consumidor final foi tomada pelos três entrevistados, tendo ocorrido poucos meses após a criação de duas editoras (EdA e EdC). Tal decisão foi vista pelos entrevistados como estratégia de negócio, porém eles não abordaram esse tema em profundidade, talvez por acreditarem que faça parte das estratégias de seu negócio. Dessa forma, os dados coletados não teriam sido suficientes para analisar a questão e nem para certificar-se de que houve conflitos e duplicação de esforços entre os canais tradicional e virtual. Neste caso, pelas informações disponibilizadas, não se pode afirmar que este quesito seja percebido pelos três entrevistados e, assim, tenha influência na adoção do B2C.

Em relação ao planejamento e preparação das empresas para o CE via internet, os dados coletados mostraram este novo canal como extensão das formas tradicionais de comercialização, ocorrendo subutilização da internet, o que talvez seja explicado pelo faturamento anual das livrarias virtuais, em relação aos negócios da editora, que estão na faixa de 2,5 a 10%. Neste caso, também, pelas informações disponibilizadas, não se pode afirmar que este quesito seja percebido pelos três entrevistados e, assim, tenha influência na adoção do B2C.

Mais importante que explicitar os lucros é prever a sobrevivência deste canal em relação aos concorrentes. Adquirir livros mais caros, pagar fretes e receber em um tempo maior que o praticado por outras livrarias, são ações que podem levar ao descontentamento dos clientes e ameaçar sua intenção de retorno e, conseqüentemente, a sua fidelidade. É preciso conhecer e utilizar os canais virtuais, objetivando identificar os e-clientes e dar poder a eles, para então criar formas criativas de comunicação e relacionamento e fidelidade. Além disso, destacam-se: disponibilizar informações, agregar mais valor ao consumidor; oferecer produtos cada vez mais customizados e alternativas eficientes e menos onerosas de distribuição; e prestar melhores serviços ao cliente.

Tudo isso aponta também para que a distribuição / logística seja vista como um diferencial para obter prazos menores de entrega, melhores preços, prestação de melhores serviços e oferecimento de vantagem competitiva e, conseqüentemente, sua sobrevivência. Este é um dos desafios, e para isso serão bem-vindas as parcerias, já que não é objetivo do setor publicar para estocar.

Sobre os diversos canais para a comercialização de livros, o que se observou foi a preservação dos intermediários da cadeia de comercialização do livro, exceto os distribuidores, que, na percepção dos editores, foram os que mais sentiram os reflexos da internet no setor editorial e hoje estão em número reduzido e concentrados em São Paulo.

Já a cadeia intermediária de distribuição / venda de livros é vista como financiada pelos editores, seja pela necessidade de auxiliar na distribuição e venda em um país com dimensões geográficas como o Brasil e, indo mais além, pelo idealismo de disseminar e atuar na preservação da cultura e na geração do conhecimento. Há de se salientar que este setor não vem se beneficiando da economia de escala na comercialização de livros, o que levaria à redução do preço final das obras. Além desses, o financiamento da cadeia intermediária, as consignações e as pequenas tiragens são fatores que se refletem nos preços dos livros aos consumidores finais.

Sem a pretensão de fazer generalizações, os critérios estipulados para a escolha dos entrevistados levaram à confirmação da tendência de convergência dos canais

tradicionais e virtuais na distribuição / venda de livros no negócio das editoras de LTCP de Belo Horizonte. Ressalta-se que já é uma prática das editoras ir além da edição de livros atuando também por meio dos diversos canais de distribuição / vendas, tais como: distribuidoras, livrarias, telemarketing, venda por catálogo e vendedores porta a porta. Todos os três editores entrevistados sentem-se estimulados a abrir livrarias físicas.

O que se observou neste estudo de casos múltiplos foi a confirmação de uma estratégia multicanal por meio do cruzamento e complementação dos canais físicos e virtuais na distribuição e venda de livros, já indicada na literatura (BARROS; BORGES; JAMBEIRO, 2007; E-COMMERCE..., 2008a; PROCESSOS..., 2007). A indicação dos endereços e telefones nos *sites* pode ajudar o cliente a comprar na loja física e telemarketing, apontando para a complementação destes canais. Há de se avaliar a afirmação de Melo (2002) de que a sobrevivência das empresas passará pela habilidade de combinar empresa física e virtual, e que o ponto estratégico da prestação de serviços passará por filiais físicas e virtuais, propiciando, segundo Mackena (1995), um modelo híbrido de transações comerciais, utilizando-se canais tradicionais e virtuais que, na visão de Rios (2006), dá-se pela convergência de canais de comercialização.

A possibilidade de evolução de conformação isomórfica do segmento analisado, conforme exploratoriamente levantado ao fim do capítulo 4, permanece aberta nos limites do presente estudo, sujeita a confirmação a partir de aprofundamento em outros estudos e em pesquisas futuras. Sua confirmação, eventualmente, poderá indicar a consolidação de novo modelo de negócios no segmento de edição e venda de livros LTCP e modificações previstas na cadeia do livro, tais como aquelas constatadas na presente pesquisa, a saber: diminuição do segmento de intermediação e suas conseqüências sobre o preço final do livro ao consumidor, desenvolvimento de processos logísticos que permitam melhor equilíbrio de estoques e demanda de livros impressos em papel. As possibilidades de crescimento e disrupção de publicação em papel e substituição por livro digital também apresentam-se como questões abertas na atualidade, a serem monitoradas no médio e no longo prazo.

A adoção das três livrarias virtuais, adicionalmente aos canais tradicionais, também pode ter passado pela influência do isomorfismo organizacional, de Dimaggio e Powell (2005), refletindo um comportamento organizacional de homogeneização de respostas ao ambiente de negócios percebido pelos três editores do segmento estudado.

A atuação da autora desta dissertação como bibliotecária, permitiu-lhe o acesso a diversos trabalhos e fontes relativas ao setor editorial que não chegaram ao conhecimento dos empresários do setor, que demonstraram interesse em ter acesso a esta fonte, tanto que se pretende enviá-la a eles, bem como a órgãos específicos do setor editorial / livreiro e às universidades constantes nos trabalhos científicos recuperados.

Há de se ressaltar que todos os editores indicaram a importância de ir a São Paulo para informar-se sobre o setor. Dois dos entrevistados contrataram profissionais daquela praça para executar os projetos de suas livrarias virtuais, apontando, talvez, para a necessidade de especialização dos profissionais de Belo Horizonte, região foco da presente pesquisa.

Há também de se envidar esforços no sentido de incentivar a adoção de políticas públicas para que as bibliotecas possam adquirir mais obras, aumentando assim a sua representatividade no setor e ter melhores condições de cumprir o seu papel no processo de geração e difusão da informação e do conhecimento em uma sociedade mais culta, consciente e com melhores condições de acesso público à informação.

Espera-se que esta dissertação traga informações que auxiliem na compreensão do fenômeno do CE de livros na internet, desencadeando novas pesquisas em um setor tão importante no processo de preservação e difusão da cultura, de geração da informação e de construção de uma sociedade voltada para a geração do conhecimento.

5.1 Implicações do estudo

Esta dissertação, com um trabalho que reúne informações capazes de levar a reflexões, a novas decisões e a adaptações embasadas na teoria, na prática e na divulgação de experiências entre diversos empresários da área, pode ser de grande utilidade para as empresas pesquisadas. Do mesmo modo, pode sinalizar ou apoiar os três empresários sobre como tirar melhor proveito da decisão de ter uma livraria virtual e, quem sabe, até potencializar a utilização da internet para comercialização de seus produtos, divulgação de informações e relacionamento com e-clientes.

Em relação à implicação gerencial, configura-se esta dissertação como a realização de um estudo brasileiro sobre os aspectos que influenciam os empresários a tomarem decisões que levam à melhor utilização da internet para a comercialização de seus produtos, – neste caso específico, o segmento de LTCP. Ressalta-se que esta pesquisa foi realizada em Belo Horizonte, mas que pode não estar distante da realidade de editoras que possuem livrarias virtuais e estão sediadas em outras cidades e estados brasileiros, permitindo a generalização contextual dos três casos estudados (isto é, generalização não-estatística, mas teórica, como colocado por Yin em 2005), limitada ao universo de editoras e livrarias LTCP existentes no contexto do mercado brasileiro de livros.

Assim, as implicações desta dissertação podem estar ligadas à identificação de potencialidades ainda não compartilhadas, de parceiros desconhecidos, de soluções que até então eram tidas como insolucionáveis para a distribuição / venda de livros, ou, mesmo, de formas de divulgar informações e produtos, de encontrar novos consumidores e de como relacionar-se com eles.

Pretende-se dar continuidade a este estudo, no doutorado, focando-se especificamente o tema distribuição de livros.

5.2 Limitações do estudo

A análise e a compreensão desta pesquisa prescindem do entendimento do ambiente na qual foi realizada e, conseqüentemente, dos fatores que a limitam.

A primeira limitação identificada relaciona-se à escolha da pesquisa qualitativa, que não tem o propósito de fazer generalização estatística e conclusões para a unidade de análise, e sim de ser vista como um indicador. Além disso, vale salientar o fato de estar sujeita a um nível de subjetividade. E nesse caso é mister ter cuidados nas interpretações, não perdendo de foco a imparcialidade e o rigor científico.

A segunda limitação relaciona-se à escolha do estudo de caso, que é controverso e que muitos pesquisadores tratam com objeções, apontando a falta de rigor científico e dificuldades de generalizações, mesmo que aqui se acredite que esta escolha seja aplicável. Nesse aspecto, deve-se ressaltar a visão de Yin (2005) ao apontar horizontes indutivos de generalização para o método de estudos de caso, os quais permitem a construção de teoria geral a partir da observação dos fenômenos particulares, e não a generalização dedutiva ou estatística, pela qual leis ou proposições teóricas gerais são confirmadas em acontecimentos particulares. A relevância e a complementaridade entre os estudos de caso qualitativos e indutivos nos métodos de natureza quantitativa, estatística e dedutiva, na pesquisa e na descoberta científica em ciências sociais aplicadas é enfatizada pelo referido autor e confere validade à presente aplicação desta dissertação, que se inscreve como uma contribuição científica nesses termos.

A terceira limitação relaciona-se à opção por entrevistas nas próprias editoras, conseguidas verbalmente, partindo-se do pressuposto de que os dados e as informações conseguidas possuem veracidade e correspondem à realidade. Assim, vale ressaltar que em seus estudos críticos sobre a reflexividade necessária à pesquisa em ciências sociais aplicadas Alvesson (2003) mostra as complexidades sociais inerentes aos processos de entrevistas em contextos empresariais, assim como as dificuldades e elusividade dos processos interpretativos de dados obtidos em tais circunstâncias.

A quarta limitação relaciona-se à coleta de dados, acreditando-se que alguns temas podem ter sido vistos pelos entrevistados como estratégias de negócios e que por isso mesmo não foram tratados com a profundidade necessária à análise.

A quinta limitação relaciona-se ao dinamismo do ambiente tecnológico em que estão inseridos os negócios realizados na internet, transformando empresas e afetando as formas de fazer negócios.

5.3 Sugestões para estudos futuros

Acreditando que uma pesquisa não acaba e nem se esgota – ela busca estudos anteriores e sinaliza caminhos para pesquisas posteriores – como sugestões para pesquisas futuras, indicam-se os seguintes temas:

- a) replicação da pesquisa em outros tipos de editoras (obras gerais, literatura, didáticos...);
- b) venda direta das editoras aos consumidores finais e seus impactos na cadeia de produção do livro;
- c) identificação e busca de soluções para os problemas referentes à distribuição de livros no Brasil;
- d) utilização da internet para a criação de distribuidor de livros nacional e/ou regional;
- e) forma de tributação que viabilize a criação de distribuidores nacionais e regionais de livros;
- f) utilização da internet para conhecimento, relacionamento, divulgação, propaganda e fidelização de clientes;
- g) consumidores de LTCP editados no Brasil: como conhecê-los e conquistar a sua fidelidade?;
- h) *marketing* e as formas de divulgação e exposição dos livros publicados pelas editoras de LTCP;
- i) estoques de livros versus impressão por demanda;

- j) sistemas de avaliação de obras nas editoras para possível publicação e o impacto dos padrões CAPES na edição de livros;
- k) política de preços de livros no mercado editorial / livreiro brasileiro e incentivos públicos;
- l) políticas públicas para a compra de livros por bibliotecas públicas, escolares e universitárias brasileiras.

As sugestões de estudos futuros também podem ser indicadas a outras áreas do conhecimento, tais como ciências da Computação e Biblioteconomia. Os olhares devem ser de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

5.4 Artigos vislumbrados por esta pesquisa

Ao fim desta dissertação, diante da quantidade de informações aqui reunidas e de outras que podem ser cheçadas com maior profundidade, vislumbrou-se a possibilidade de confeccionar não só um artigo, mas artigos temáticos. São eles:

- a) trabalhos publicados sobre o mercado editorial / livreiro brasileiro: estudo bibliométrico;
- b) o isomorfismo organizacional como fator influente à adoção de livrarias virtuais por editoras de LTCP de Belo Horizonte;
- c) percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte sobre os problemas enfrentados pelo setor editorial / livreiro brasileiro: estudo de casos múltiplos;
- d) problemas de distribuição, logística e venda de livros como fatores que influenciam a adoção de livrarias virtuais por editoras de LTCP de Belo Horizonte;
- e) ampliação dos pontos de distribuição e venda por meio de livrarias virtuais: percepções de editores de LTCP de Belo Horizonte;
- f) divulgação precária de livros como fator que influencia a adoção de livrarias virtuais por editoras de LTCP de Belo Horizonte;
- g) adoção de livrarias virtuais por editoras de LTCP de Belo Horizonte: alternativas eficientes e menos onerosas de distribuição?;

- h) livrarias virtuais de LTCP de Belo Horizonte e os contratos realizados com o Correio: alternativa eficiente e menos onerosa de distribuição?;
- i) adoção de livrarias virtuais por editoras de LTCP de Belo Horizonte: forma de prestar melhores serviços aos clientes?;
- j) riscos enfrentados por livrarias virtuais de editoras de LTCP de Belo Horizonte na concorrência com e-intermediários: estudo de casos múltiplos;
- k) interatividade relacional, interação e comunicação com e-clientes em livrarias virtuais de editoras de LTCP de Belo Horizonte: estudo de casos múltiplos;
- l) editoras de LTCP de Belo Horizonte na internet atuando como imprensa: estudo de casos múltiplos;
- m) adoção de parcerias visando à realização de esforços concentrados para estimular a venda de livros em livrarias virtuais: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte;
- n) fatores que interferem negativamente nos preços dos livros nacionais aos consumidores finais: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte;
- o) influência dos intermediários nos preços finais de livros: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte;
- p) passagem do consumo em livrarias de rua para shoppings: as percepções de um editor de LTCP de Belo Horizonte;
- q) interferência da localização, dimensionamento e custos de gestão dos centros de distribuição / depósitos nos preços das obras aos consumidores finais: as percepções de um editor de LTCP de Belo Horizonte;
- r) reflexos das livrarias virtuais nos canais intermediários tradicionais da cadeia do livro: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte;
- s) atuação das bibliotecas públicas brasileiras na cadeia produtiva do livro: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte;
- t) estratégia multicanal de cruzamento dos canais físicos e virtuais para distribuição e venda de livros: percepções dos editores de LTCP de Belo Horizonte.

REFERÊNCIAS

45% DOS BRASILEIROS dizem que não gostam de ler. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 29 maio 2008. Caderno Cotidiano.

A FORÇA das pequenas no mercado editorial. **Jornal SNEL**, ano 16, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.snel.org.br/noticias/jornal29.htm>>. Acesso em: 5 out. 2007.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **CE no mercado brasileiro**. 3. ed. São Paulo: EAESP / FGV, 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=7&Secao=PRODU%C3%87%C3%83O&Volume=38&numero=1&Ano=1998>>. Acesso em: 5 out. 2007.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBUQUERQUE, Adriano Bessa. **Qualidade de websites de comércio eletrônico**. 2001. Dissertação (Mestrado em Informática) – UNIFOR, Fortaleza. Disponível em: <<https://uol03.unifor.br/oul/ObraBdtdSiteTrazer.do?method=trazer&obraCodigo=69906&programaCodigo=83>>. Acesso em: 5 out. 2007.

ALEXANDRINI, Fábio. **Perfil empresarial na prática do e-commerce** – comercialização eletrônica. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4143.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

ALMEIDA, Rodrigo Novaes de. **O mercado editorial no Brasil**. 15 abr. 2008. Disponível em: <<http://reodrigonovaesdealmeida.blogspot.com/2008/04/o-mercado-editorial-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

ALVESSON, Mats. Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. **Academy of Management Review**, v. 28, n.1, p. 13-33, 2003.

AMOR, D. **A (r)evolução do E-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANG, Lawrence. To trust or not to trust? A model of internet trust from the customer's point of view. In: BLED ELECTRONIC COMMERCE CONFERENCE, 14th, Bled, Slovenia, June 25-26, 2001 citado por RODRIGUES, Elaine Maria Tavares; JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Barbosa de. Fatores influentes na frequência de compra pela *internet*: um estudo exploratório em livrarias virtuais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 28., Curitiba, 25-29 set. 2004. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=844>. Acesso em: 12 jan. 2007.

ANJOS, Luiz Cláudio Correia dos. **Comércio eletrônico de livros via internet: considerações sobre algumas empresas brasileiras**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ANSOF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAGÃO, Érica. O mercado editorial brasileiro no segmento livros e a dimensão relativa da Bahia. In: SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. **Dez anos de economia baiana**. Salvador: SEI, 2002. p. 91-102 (Série Estudos e Pesquisas, 57).

AUMENTA a concorrência no mercado virtual. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 fev. 2008.

BAPTISTA, Cláudio Santiago. **Escolha dos canais de venda em comércio eletrônico**. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

BAPTISTA, Claudio Santiago; BOTELHO, Delane. Escolha de canais de venda em comércio eletrônico. In: ENCONTRO DE MARKETING – EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=5133>. Acesso em: 5 out. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2006.

BARNEY, J.B. Types of competition and the Theory of Strategy: toward and Integrative Framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARROS, Susane Santos; BORGES, Jussara; JAMBEIRO, Othon. **O comércio livreiro em Salvador e os desafios do mundo globalizado**. 2006. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=200>>. Acesso em: 5 out. 2007.

BARROS, Susane Santos; BORGES, Jussara; JAMBEIRO, Othon. Produção e comercialização do livro na sociedade da informação: o caso de Salvador. In: JAMBEIRO; Othon; SILVA, Helena Pereira da; BORGES, Jussara (Org.). **Cidades contemporâneas e políticas de informação e comunicações**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 261-290.

BISPO, Tainã. Seis livrarias em busca do leitor. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 maio 2007. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/euefimdesemana/cultura/Seis+livrarias+em+busca+do+leitor,,47,4331462.html>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue**. Lausanne: Université de Lausanne, 1996.

BOMFIM, Patricia Portella. **Análise comparativa de lojas de departamentos virtuais no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dissertacoes.asp?cd_cur=3&cl_status=D>. Acesso em: 5 out. 2007.

BORNIA, Antonio Cezar; DONADEL, Cristian Mendes; LORANDI, Joice Antonio. A logística do comércio eletrônico do B2C (business to consumer). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENG. DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26., 9-11 out. 2006, Fortaleza. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450302_6978.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

CADEIA de comercialização de livros: situação atual e propostas para desenvolvimento. BNDES, 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rel-livr.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

CANO, Carlos Baldessarini; BECKER, João Luiz; SCORNAVACCA JÚNIOR, Eusébio. O processo de virtualização das organizações: um estudo de casos no setor livreiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 24., set. 2000,

Florianópolis. **Anais...** Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4046>. Acesso em: 5 out. 2007.

CARRENHO, Carlo; DIOGO, Rodrigo Magno. **O livro entre aspás**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2005.

CATALANI, Luciane; KISCHINEVSKY, Andre; RAMOS, Eduardo *et al.* **E-commerce**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRAIM, Macul; NOVAES, Antonio. E-commerce precisa de suporte logístico. **Gazeta Mercantil**, 30 abr. 2001.

CHRISTENSEN, Clayton M.; TEDLOW, Richard S. Patterns of disruption in retailing. Harvard Business Review, Boston, p. 42-45, Jan./Feb. 2000 citados por NOGUEIRA, Antonio Roberto Ramos; SOARES, Cíntia Medeiros; PORTELA, Luiz Maurício Quitete. A definição dos negócios em comércio eletrônico e a questão das funcionalidades de navegação: um estudo em *sites* brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4026>. Acesso em: 5 out. 2007.

CHURCHILL JR., G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLASSES A e B X classe C. 2008. Disponível em:
<www.ebitempresa.com.br/informa_fique2.asp>. 2008. Acesso em: 23 jun. 2008.

COMÉRCIO pela internet cresce 49% no 1º tri. **Folha de São Paulo**, 13 maio 2008. Disponível em:
<http://www.ebitempresa.com.br/sala_imprensa/html/clip.asp?cod_noticia=2084&pi=1>. Acesso em: 13 maio 2008.

COMPRAS online atingem R\$6,3 bilhões em 2007. 2008. Disponível em:
<http://www.ebitempresa.com.br/informa_indices1.asp>. Acesso em: 25 jun. 2008.
CRONIN, M.J. **The internet as a competitive business resource**. The internet strategy handbook. Boston: Harvard Business School, 1996.

CURI, Walter Romano; DIAS, Alexandre Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. A percepção dos clientes quanto à qualidade dos *sites* na internet: aplicação e validação do Modelo WebQual. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=5638>. Acesso em: 5 out. 2007.

DADOS estatísticos sobre a internet e comércio eletrônico. Disponível em: <www.e-commerce.org.br/STATS.htm#H>. Acesso em: 27 set. 2007.

DEIGHTON, John. The future of interactive marketing. Harvard Business Review, Boston, p. 151-162, Nov./Dec. 1996 citado por, VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral; NIQUE, Walter Meucci. E-Commerce: atributos determinantes na utilização da internet como canal de compra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4216>. Acesso em: 5 out. 2007.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

DUTTA, Soumitra; KWAN, Stephen; SEGEV, Arie. Business transformation in the electronic commerce: a study of sectoral and regional trends. European Management Journal, p. 540-551, Oct. 1998 citados por VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral; NIQUE, Walter Meucci. Comércio eletrônico via internet: entendendo a internet como canal de compra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3361>. Acesso em: 5 out. 2007.

EARP, Fabio Sá; KORNIS, George. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005a. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ebook/ebook.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

EARP, Fabio Sá; KORNIS, George. **A economia do livro: a crise atual e uma proposta de política**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005b. Série Texto para Discussão. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/publicacoes/discussao/a_economia_do_livro_a_crise_atual_e_uma_proposta_de_politica.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

eBITS – Informações de Comércio Eletrônico. **Web shoppers**. 17. ed. 2008. Disponível em: <http://www.webshoppers.com.br/images/webshoppers2_23.jpg>. Acesso em: 25 jun. 2008.

E-COMMERCE fatura R\$6,3 bi. **Gazeta Mercantil**, 12 mar. 2008a. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=6%2c0%2c+%2c1648...>>. Acesso em: 12 mar. 2008.

E-COMMERCE tem vendas recorde entre janeiro e março, diz pesquisa. 12 maio 2008b. Disponível em: <<http://www.tiinside.com.br/Filtro.asp?C=265&ID=88375>>. Acesso em: 12 maio 2008.

EDIÇÃO de livros jurídicos registra aumento. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 mar. 2006. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_clipping_daaig.html>. Acesso em: 28 jun. 2007.

ELLSWORTH, J.H. **Marketing na internet**. São Paulo: Berkeley, 1997.

EVANS, P.; WURSTER, T.S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, Boston, p. 84-94, Nov./Dec. 1999.

FERREIRA, Sueli Mara S. P. Design de biblioteca virtual centrado no usuário: a abordagem do *sense-making* para estudo de necessidades e procedimentos de busca e uso da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 214-217, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=765&article=444&mode=pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2007.

FIGUEIREDO, Antonio M. de; SOUZA, Soraia R. G. **Como elaborar**: projetos, monografias, dissertações e teses. Da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.

FIORE, Ottaviano de. Livro, biblioteca e leitura no Brasil. 1998. Disponível em: <<http://www.ebookcult.com.br/ebookzine/livrobibliotecaeleituranobrasil.htm>>. Acesso em: 5 out. 2007.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; CAVEDON, Neusa Rolita. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. In: ENEO, 5., 18-20 jun. 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=367&cod_evento>. Acesso em: 30 jun 2008.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise do conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005. Série Pesquisa, v. 6.

FULLIN, Camila Barleta. Perspectivas futuras para a demanda de profissionais da informação jurídica nos escritórios de advocacia em Campinas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 31-42, jan./jun. 2006.

GHOSH, S. Making Business sense of the internet. **Harvard Business Review**, Boston, p. 126-135, Mar./Apr. 1998.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=488&Secao=ARTIGO&S&Volume=35&numero=2&Ano=1995>>. Acesso em: 5 out. 2007.

GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOARES, Fabio Croso *et al.* Comércio eletrônico na internet: uma pesquisa exploratória no mercado consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3598>. Acesso em: 5 out. 2007.

GOOGLE lança novas ferramentas na Bienal do Livro do Rio de Janeiro. **Gazeta Mercantil**, 14 set. 2007. Disponível em: <http://www.amigosdolivro.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=4797>. Acesso em: 15 set. 2007.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; CASTELLO BRANCO, Carlos Eduardo. Panorama do setor editorial brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 3-26, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set1101.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

GRAEML, Karin Sylvia. **Percepção de clientes com relação à eficácia da experiência em comércio eletrônico**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GRANUZZO, Alexandre da Rocha. **Avaliação da qualidade do serviço no comércio eletrônico**: um estudo em *sites* de vendas de CDs. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/Alexandre_Granuzzo.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks and clicks. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 3, p. 107-14, May 2000. Disponível em: <<http://www.brickmeetsbyte.com/images/uploads/clicksbricks.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2008. Arquivo em “pdf” paginado de 1 a 13.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks and clicks. Harvard Business Review, Boston, v. 78, n. 3, p. 107-14, May 2000 citados por ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18062003-100825/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22 n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

HAGEL, John; AMSTRONG, Arthur G. **Vantagem competitiva na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ÍNDICE Ebit/PWC de satisfação dos consumidores de comércio eletrônico é alto e se mantém próximo a 90%. 11 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=4543>>. Acesso em: 11 dez. 2007.

INTERNAUTAS com mais de 50 anos ganham rede social exclusiva. 31 out. 2007a. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2007/10/31/idgnoticia.2007-10-31.6140065487/IDGNo...>>. Acesso em: 31 out. 2007.

INTERNAUTAS domésticos no Brasil chegam a 19,3 milhões e batem novo recorde. 28 set. 2007b. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2007/09/28/idgnoticia.2007-09-28.1380123275/IDGNo...>>. Acesso em: 28 set. 2007.

JANISSEK, Raquel. **A influência da internet em negócios empresariais: identificação e caracterização de elementos para análise de sites**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000345.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

JENKINS, A. *et al.* **Research issues in information systems**. WCB, 1990.

JUDICE, Valéria Maria Martins; PEREIRA, José Flávio. **Publicações científicas brasileiras sobre comércio eletrônico na área de Administração (1997- 2007)** – um estudo bibliométrico. 2008. Submetido ao SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., e aguardando resultado da avaliação.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. *Electronic commerce*. [S.l.]: Addison-Wesley, 1997 citados por NGAI, E.W.T.; WAT, F.K.T. A literature review and classification of electronic commerce research. **Information and Management**, 39, p.415-429, 2002.

KANTER, Moss Rosabeth. The tem deadly mistakes of wanna-dotts. **Harvard Business Review**, Boston, p. 91-99, jan. 2001.

KNAPP, Wolfgang. **O que é editora**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

KORPER, Steffano; ELLIS, Juanita. **The e-commerce book: building The E-Empire**. San Diego: Academic Press, 2000.

KORTH, Leomar Cláudio. **As transformações na indústria editorial de livros no Brasil e os desafios para as empresas brasileiras**. 2005. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dissertacoes.asp?cd_cur=3&cl_status=D>. Acesso em: 5 out. 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1995.

LA ROVERE, Renata. O padrão de concorrência no mercado editorial brasileiro. 2004. Paper preparado especialmente para pesquisa citada por EARP, Fabio Sá; KORNIS, George. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005a. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ebook/ebook.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Essentials of management information systems: transforming Business and management**. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Management information systems: organization and technology in the networked enterprise**. 16. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

LESCA, H. **Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise**. Paris, 1986.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIVRARIAS têm planos de forte crescimento. **Valor Econômico**, 27 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/content.php?recid=6458&type=N>>. Acesso em: 27 fev. 2008.

LUCCA, Guss de. Como montar uma livraria. 31 maio 2006. Disponível em: <http://ij.ig.com.br/mat_livraria.html>. Acesso em: 5 out. 2007.

MACEDO, Ângela Regina Pires; VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos. **Indústria gráfica**. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/grafica.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa: a interação pesquisador-pesquisado**. Belo Horizonte: C/Arte, 2001.

MACKENA, Regis. Real Time Marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 4, p. 89, July/Ago. 1995.

MALONE, T.W.; YATES, J.; BENJAMIM, R.I. The logic of electronic markets. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 3, p. 166-170, May-June 1989.

MALTA, Sergio. **A inclusão das micros e pequenas empresas na economia digital**. 2008. Disponível em: <http://www.camara_e.net/interna.asp?mostra=0&tipo=1&valor=4448>. Acesso em: 25 jun. 2008.

MARQUES, Érico Veras. **Um estudo dos processos de atendimento ao consumidor no comércio eletrônico de livros no varejo brasileiro**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MARTINS FILHO, Plínio; ROLLEMBERG, Marcello. **Edusp: um projeto editorial**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

MARTINS, Alessandro. **Entenda a lógica estúpida do mercado editorial em 7 tópicos**. 19 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.alessandromartins.com/2007/03/09/entenda-a-logica-estupida-do-mercado-editorial-em-7-topicos/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

MARTINS, Jorge Manuel. **Profissões do livro: editores e gráficos, críticos e livreiros**. Porto: Verbo, 2002.

MATOS, Luiz. Submergindo na internet. **Internet Business**, Rio de Janeiro, ano 4, n. 10, p. 10-15, abr. 2001.

MEIRELLES, F.S. **Pesquisa de administração de recursos de informática**. 12. ed. São Paulo: EAESP/FGV, 2001.

MELO, Marco Antônio Machado Ferreira de. **O comércio eletrônico e as novas formas de informação: do livro convencional ao livro eletrônico (E-book)**. 2002. Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6279.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

MELO JÚNIOR, José. **Do códex ao e-book**: metaformoses do livro na era da informação. 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Paulista, São Paulo. Disponível em:

<http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/download/comunic_josedemellojunior.swf>. Acesso em: 5 out. 2007.

MERCADO editorial no Brasil fatura R\$2,9 bilhões. **O Povo**, Ceará, 17 set. 2007. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/opovo/economia/729489.html>>. Acesso em: 17 set. 2007.

MERCADO livreiro fragmentado movimento R\$3 bilhões. Saraiva finaliza a compra da Siciliano. **Gazeta Mercantil**, 7 mar. 2008. p. A 4.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Fase de análise ou tratamento do material. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: HUCITEC, 1998. Cap. 4, p.197-247.

MORCH, Canísio Miguel; TIO, Zilmara Quirino do Prado Escucia. **Comércio eletrônico**: um estudo de caso sobre as livrarias virtuais no Brasil. 2003. Monografia (Especialização em Gestão da Informação) – Faculdade Internacional de Curitiba, Curitiba.

MURITIBA, Sérgio Nunes; VASCONCELOS, Eduardo P.G. Estrutura organizacional como diferencial competitivo em negócios eletrônicos: estudo de caso em uma empresa do ramo de internet. 2001. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo citados por ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18062003-100825/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

NAVES, Elizabeth de Melo; OLIVEIRA, Marta (Coord.). **Diagnóstico do setor editorial brasileiro 1998**. São Paulo: CBL / ABIGRAF, 1999.

NIELSEN, Jakob. **Projetando web sites** – design web usability. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOGUEIRA, Antonio Roberto Ramos; SOARES, Cíntia Medeiros; PORTELA, Luiz Maurício Quitete. A definição dos negócios em comércio eletrônico e a questão das funcionalidades de navegação: um estudo em *sites* brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Disponível

em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4026>. Acesso em: 5 out. 2007.

NOJOSA, Urbano Nobre. Segmento porta a porta: o livro em busca do consumidor-leitor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 1-5 out. 2002, Salvador. **Anais...** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_CO MUNICACOES_NOJOSA.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

NOVAES, Antonio; CHRAIM, Macul. Logistics support to eletronic commerce in Brazil: trends and constraints. In: CAMARINHA-MATOS, Luis; AFSARMANESCH, Hamided; RABELO, Ricardo. **E-business and virtual enterprises**. Managing business-to-business cooperation. Boston: Kluwer Academic, 2000.

O NEGÓCIO da internet deu certo: o aumento surpreendente das vendas on-line ainda não foi o esperado fenômeno que fará o mercado editorial decolar. 17 mar. 2003. Disponível em: <http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/2003/marco/negocio_da_net.htm>. Acesso em: 5 out. 2007.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Luiz Cláudio Barbosa de; JOIA, Luiz Antonio. Uma proposta de modelo para avaliação de *websites* de comércio eletrônico: aplicação ao varejo virtual de cds. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 28., Curitiba, 25-29 set. 2004. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=843>. Acesso em: 12 jan. 2007.

OLIVEIRA, Marta; NAVES, Elizabeth (Coord.). **Diagnóstico do setor editorial brasileiro 1999**. São Paulo: CBL, 2000.

OLIVEIRA, Míriam. Fatores internos de atração: o que adotar no *website*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 26., Salvador, 22-25 set. 2002. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=2257>. Acesso em: 12 jan. 2007.

NGAI, E.W.T.; WAT, F.K.T. A literature review and classification of electronic commerce research. **Information and Management**, 39, p.415-429, 2002.

OS NOVOS rumos do mercado editorial. **Tribuna da Imprensa**, 27 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/content.php?recid=6094&type=N>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

PORTER, M.E. Strategy and the internet. Harvard Business Review, Boston, p. 63-78, Mar. 2001 citado por ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18062003-100825/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRESENTES de Natal não chegaram para a festa. 31 dez. 2007. Disponível em: <http://blog.estadao.com.br/blog/advdefesa/?title=presentes_de_natal_nao_chegaram_para_a_f&more=1&c=1&tb=1&pb=1>. Acesso em: 5 jan. 2008.

PROCESSOS de vendas pela internet ainda possuem falhas. 9 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=21%2c0%2c+1197360%2cYTRE>>. Acesso em: 9 dez. 2007.

RADZIUK, Eduardo. **Comércio eletrônico e internet: posicionamento dos maiores varejistas no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001301.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

RAIO X do mercado editorial: estudo revela as distorções de um país que tem mais editoras do que livrarias, num gargalo que encarece e dificulta acesso ao livro. **Jornal do Brasil**, 9 set. 2000. Disponível em: <http://www.leiabrazil.org.br/pdf/midia/jb_raiox.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RAYPORT, J.F.; SVIOKLA, J.J. Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 6, Nov./Dec.1995.

RIBEIRO, Ana Cláudia. **Academia e pirataria**: o livro na universidade. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RIBEIRO, Ana Elisa; ROCHA, Jorge. Pequenas editoras e internet: ação cultural com tecnologia para a difusão da nova literatura. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE LIVRO E HISTÓRIA EDITORAL, 1., 8-11 nov. 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <<http://www.livroehistoriaeditorial.pro.br/pdf/anaelisaribeirojorgerocha.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

RIOS, Lícia Cláudia Lopes. **Comércio eletrônico**: variáveis que influenciam a propensão à compra. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

RODRIGUES, Elaine Maria Tavares. **Fatores críticos de sucesso para fidelização de clientes em livrarias virtuais**: a ótica do cliente. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

RODRIGUES, Elaine Maria Tavares; JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Barbosa de. Fatores influentes na frequência de compra pela *internet*: um estudo exploratório em livrarias virtuais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 28., Curitiba, 25-29 set. 2004. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=844>. Acesso em: 12 jan. 2007.

ROSA, José Antônio; HENRIQUES, Marco Pólo. **Guia do autor**. São Paulo: STS, 1999.

ROSOLINO, Maria José. **Reflexões sobre a hospitalidade virtual e suas implicações no planejamento e construção de websites no mercado editorial**. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Disponível em: <http://tede.anhembi.br/tedesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=111>. Acesso em: 5 out. 2007.

SAIKOVITCH, Vera Lucia. A influência do consumidor sobre a instalação de uma livraria virtual. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA USP PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais...**

SAIKOVITCH, Vera Lucia. **O uso estratégico da internet pelas livrarias brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, Gilmara. Livros de direito tornam-se um negócio promissor: títulos sobre jurídicos representam 3% do mercado total brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 jul. 2004. Disponível em: <<http://www.tj.sc.gov.br/resenha/0407/040722.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

SEIDEMAN, A. Weapons for a new world. **Logistics Managment and Distribution Report**, Radnor, Apr. 2000.

SERRENTINO, Alberto. Explosões em PCs, internet e e-commerce. **Gazeta Mercantil**, 28 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.nic.br/imprensa/noticias-relacionadas/2008/midia-add181.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2008.

SEYBOLD, Patricia; MARSHAK, Ronni T. **Cientes.com**: como criar uma estratégia empresarial para a internet que proporcione lucros reais. São Paulo: Makron Books, 2000.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam na era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHARMA, A.; GREWAL, D.; LEVY, M. The customer satisfaction / logistic interface. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 2, 1995.

SHAYER, Dan; SHAYER, Mary, Books and digital technology: a new industry model. *Journal of Media Economics*, v. 16, n. 2, p. 71-86, 2003 citados por KORTH, Leomar Cláudio. **As transformações na indústria editorial de livros no Brasil e os desafios para as empresas brasileiras**. 2005. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dissertacoes.asp?cd_cur=3&cl_status=D>. Acesso em: 5 out. 2007.

SIEBER, P. **Virtual organizations: static and dynamic viewpoints**. University of Berne, 1999.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organ. rurais agroind.**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SUAIDEN, Emir J. **Por que as livrarias morrem**. 31 mar. 2006. Disponível em: <<http://blogdoemir.blogspot.com/2006/03/por-que-as-livrarias-morrem.html>>. Acesso em: 5 out. 2007.

SUKPANICH, N.; CHEN, L. Interactivity as the driving force behind *e-commerce*. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 2000. **Anais...** Long Beach: AIS, 2000. p. 834-836.

TAYLOR, Michael. The four stages of e-commerce. *Datamation*, Newton, v. 42, n. 16, p. 50, Oct. 1996 citado por ANJOS, Luiz Cláudio Correia dos. **Comércio eletrônico de livros via internet**: considerações sobre algumas empresas brasileiras. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

TINCANI, Daniela Pereira; RENÓ, Denis Porto. A livraria Cultura e seus vendedores binários: um estudo de caso sobre a loja virtual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 29 ago. – 2 set. 2007, Santos. **Anais...** Disponível em: <www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0183-5.pdf>. Acesso em: 23 maio 2008.

TJAN, Anthony K. Finally a way to put your internet portfolio in order. **Harvard Business Review**, Boston, p. 76-85, Feb. 2001.

TRANSAÇÕES entre empresas pela internet movimentaram R\$133,4 bilhões no primeiro trimestre. 2007. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=4116>>. Acesso em: 23 maio 2008.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico** – estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David *et al.* **Eletronic commerce** – a managerial perspective. New Jersey: Prentice Hall, 2000 citados por RODRIGUES, Elaine Maria Tavares. **Fatores críticos de sucesso para fidelização de clientes em livrarias virtuais**: a ótica do cliente. 2002. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

UMA FESTA para o leitor, um presente para a web! Libre lança seu *site* institucional. 27 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.libre.org.br/noticias.asp?ID=27>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

USP. Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas para o Acesso à Informação, da EACH/USP – GPOPAL. **Subsídio público e acesso ao conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.gpopai.usp.br/relatoriolivros.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2008.

USUÁRIOS de internet aumentam cerca de 20% ao ano no Brasil. **O Globo OnLine**, 26 set. 2007. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2007/09/26/297904194.asp>>. Acesso em: 5 out. 2007.

VASSOS, Tom. **Marketing estratégico na internet**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto; IKEDA, Ana Akemi. A estrutura organizacional na era da internet: um estudo sobre a incorporação de atividades ponto.com ao negócio de uma empresa do mercado livreiro. **Revista de Economia e Administração – REA**, v. 3, n. 2, abr./jun. 2004.

VENDAS das editoras crescem 4,8% em 2004. **Valor Econômico**, 16 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.cotacaografica.com.br/cg/publier4.0/texto.asp?id=398>>. Acesso em: 5 out. 2007.

VENDAS diretas ganham espaço no mercado: intermediários ficam com as sobras dos negócios das editoras e a demanda de pequenas livrarias. **Gazeta Mercantil**, 20 maio 2003. p. A8. Disponível em: <<http://www.panoramasetorial.com.br/upload/edi200481693123.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2007.

VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral. **A internet como canal de compra**: um estudo junto aos usuários do provedor VIA-RS. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000181.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral; NIQUE, Walter Meucci. Comércio eletrônico via internet: entendendo a internet como canal de compra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível

em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3361>. Acesso em: 5 out. 2007.

VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral; NIQUE, Walter Meucci. E-Commerce: atributos determinantes na utilização da internet como canal de compra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4216>. Acesso em: 5 out. 2007.

VIEIRA, Berenice Lagranha do Amaral; VIANA, Debora A.; ECHEVESTE, Simone S. Comércio eletrônico via internet: uma abordagem exploratória. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3586>. Acesso em: 5 out. 2007.

VIEIRA, Eduardo Infanti. E-commerce (internet) para pequenas e médias livrarias. Dicas para a implementação e manutenção de *sites* rentáveis. In: CONVENÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS, 17., 2007. **Anais...** Disponível em: <<http://www.cbl.org.br/content.php?recid=5598&type=N>>. Acesso em: 23 maio 2008.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996 citados por RADZIUK, Eduardo. **Comércio eletrônico e internet: posicionamento dos maiores varejistas no Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001301.pdf>. Acesso em: 5 out. 2007.

YESIL, Magdalena. **Criando a loja virtual.** Rio de Janeiro: Infobook, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

ZAID, Gabriel. **Livros demais!** Sobre ler, escrever e publicar. São Paulo: Summus, 2004.

ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais.** 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18062003-100825/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A –	APRESENTAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA	148
APÊNDICE B –	ROTEIRO DE ENTREVISTA	149
APÊNDICE C –	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS LOJAS VIRTUAIS	151
APÊNDICE D –	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS LOJAS FÍSICAS ...	152
APÊNDICE E –	ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ESPAÇOS VIRTUAIS CONFORME BARDIN (2006): QUADRO DEMONSTRATIVO	154
APÊNDICE F –	ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ESPAÇOS FÍSICOS CONFORME BARDIN (2006): QUADRO DEMONSTRATIVO	157
APÊNDICE G –	ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS CONFORME FRANCO (2005): QUADRO DEMONSTRATIVO	159

APÊNDICE A

APRESENTAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Belo Horizonte, xx de junho de 2008.

Prezado(a) Editor(a),

Sou aluna do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes e estou realizando uma pesquisa que já está na etapa de coleta de dados.

A minha pesquisa tem por objetivo conhecer a percepção de editores de LTCP de Belo Horizonte acerca dos fatores que influenciam a adoção de livraria virtual para venda direta aos consumidores finais, além de canais tradicionais de distribuição / venda de livros.

Nesse sentido, para que a pesquisa se efetive, gostaria de contar com sua colaboração no sentido de entrevistá-lo. As entrevistas deverão se realizar em horário adequado às suas atividades e nas dependências da editora, tendo duração máxima de uma hora e meia.

Os critérios de escolha da editora foram os seguintes: ser de Belo Horizonte, editar LTCP e ter livraria virtual para venda direta ao consumidor.

Esclareço que nos resultados não haverá identificação das editoras, nem da escola.

A entrevista será conduzida pela pesquisadora e o registro das informações será realizado pela taquígrafa, professora Leila Rodrigues, visando dar maior agilidade ao processo de transcrição dos dados.

Informo, ainda, que esta pesquisa é orientada pela professora Valéria Judice, professora Doutora Titular da Faculdade Novos Horizontes. Quaisquer dúvidas e/ou interesse pelos resultados da pesquisa poderão ser tratados com ela, pelo telefone (31) 3293-7003, ou comigo.

Agradeço, desde já, sua atenção e colaboração.

Nilcéia Lage de Medeiros
31 8894-7095 / 31 2104.2826
nilceia.lage@mestrado.unihorizontes.br
biblioteca@globo.com / biblioteca@oi.com.br

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 CARACTERIZAÇÃO DA EDITORA

Nome da editora
 Ano de instituição
 Histórico
 Número de funcionários
 Áreas que publica
 Faturamento
 Estruturação da empresa (atendimento físico e virtual)
 Canais de venda e distribuição da editora / Funcionamento
 Parceiros na venda e distribuição de livros da editora
 Sistema de logística da editora

2 SETOR EDITORIAL / LIVREIRO BRASILEIRO

Fontes de informação
 Panorama
 Cadeia produtiva do livro
 Canais de venda e distribuição
 Ameaças / Concorrência
 Problemas e busca de soluções
 Perspectivas futuras

3 A COMERCIALIZAÇÃO: ESCOLHA DOS DIVERSOS CANAIS

Canais físicos
 aspectos motivantes
 aspectos restritivos
 Canais virtuais
 aspectos motivantes
 aspectos restritivos
 Canais físicos e virtuais
 aspectos motivantes
 aspectos restritivos

4 INTERNET, COMÉRCIO ELETRÔNICO E B2C

Panorama
 Impactos causados nos negócios
Expertise
 Concorrência e parcerias
 Perspectivas futuras

5 SETOR EDITORIAL / LIVREIRO BRASILEIRO NA INTERNET / CE / B2C

Panorama
 Intermediários da cadeia produtiva do livro: impactos

6 LIVRARIA VIRTUAL (B2C) DA EDITORA

Ano da implantação

Fatores que levaram, naquela época, à decisão implantação

Houve coleta de informações externas?

 Onde obtém dados, informações e fontes sobre a atuação do setor editorial /
 livreiro brasileiro na internet, CE e B2C?

Houve coleta junto aos clientes?

Quais os objetivos pretendidos e os resultados?

 Relação dessa iniciativa com a estratégia global da empresa

 Qual a relação do CE com a estratégia competitiva?

Quais os profissionais que participaram do planejamento e preparação da empresa?

Como foi o processo de planejamento e preparação da empresa?

Problemas

Houve reestruturação interna?

Foram chamados profissionais / empresas externas?

Detectou-se sobreposição entre profissionais entre os dois negócios?

Como é a comunicação entre profissionais dos canais tradicionais e virtuais?

Diferencial desse canal em relação ao tradicional

Logística nesse canal

Embalagens

Livraria virtual anunciada em outros *sites*

Faturamento em 2007

7 PERGUNTAS FINAIS

Em relação aos problemas enfrentados pelo setor editorial / livreiro, na sua opinião, existem soluções com a utilização da internet?

Em caso afirmativo, quais?

Hoje, quais seriam os fatores que o influenciariam a comercializar livros diretamente aos consumidores via livreria virtual própria e canais tradicionais de distribuição / vendas?

Planos

Propostas de estudos

Comentários adicionais e informações adicionais que achar relevantes

APÊNDICE C

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS LOJAS VIRTUAIS

Endereço do *site* – composição do endereço

Página – *Links*, Propagandas dos livros, Existência do endereço físico da editora

Editora – Histórico e Apresentação da editora

Intermediários (lojas, distribuidoras, revendas, livrarias...) – *Links*, Endereços

Catálogo – Tipos de pesquisa

Livro – Informações disponíveis, Formas e prazo para entrega, Formas e prazos para pagamento, Há como avaliar, Há como indicar a um amigo, Posso criar lista de desejos...

Aquisição – Quando encontro opção para calcular frete

Conexão segura – https

Atendimento – Atendimento *on-line*, Contato telefônico

Cadastro (dados solicitados / perfil) – Ramo de atividade, Função, Hábitos...

Envio de informações – Pede permissão para *e-mails* promocionais, *Newsletter*...

Promoções e Sorteios – Tem campo para colocar descontos

Políticas – Privacidade e Devoluções

APÊNDICE D

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS LOJAS FÍSICAS

Localização / Local de atendimento

Regiões de Belo Horizonte

Internet

Brasil

Novos nichos

Espaço físico / *Site*

Horário de atendimento

Comercial

24 horas

Parcerias / Fornecedores

Comodidade / Diferencial

Atendimento presencial

Consignação

Embrulho para presente

Entrega da obra no momento da compra

Estacionamento

Festas de lançamento de livros

Folhear

Indicação de outras obras

Segurança

Exposição de obras

Estantes

Páginas do *site*

Revistas

Vitrines

Propagandas / *Marketing* / Meios de comunicação com os clientes / fornecedores

E-mail

Fax

Lançamentos

Loja virtual faz propaganda da física?

Pré-vendas

Revista

Telefone

Carteira de clientes / Bases de dados

Informações / Pesquisa / Localização das obras

Catálogo da loja física
Catálogo *on-line* da loja virtual
Vendedor

Atendimento / Suporte

Balcão
Fax
Representantes
Self service
Vendedor *e-mail*
Vendedor *on-line*
Vendedor porta a porta
Vendedor presencial
Vendedor telefone

Preço / Promoções / Negociações

20% à vista na loja
Faturamento
Parcelamento

Distribuição / Entrega

Informações claras sobre disponibilidade em estoque / data de entrega
Belo Horizonte – entrega sem cobrança de frete

Pós-venda

Satisfação / Fidelidade dos clientes / fornecedores

APÊNDICE E

Análise de conteúdo dos espaços virtuais conforme Bardin (2006): quadro demonstrativo

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Local de atendimento (Endereço do site – composição)			
Nome, seguido da palavra editora e da extensão com.br			X
Palavra editora, seguido de seu nome e a extensão com.br	X	X	
Atendimento			
Brasil	X	X	X
Link para livrarias que atendem a clientes que estão no exterior			X
Suporte			
Atendimento <i>on-line</i> via <i>chat</i>			
Contato telefônico	X	X	X
Fale conosco / Contato / Relacionamento / Ajuda / Dúvidas	X	X	X
Horário de atendimento / funcionamento			
24 horas por dia	X	X	X
Links e informações			
<i>Link</i> – Áreas temáticas	X	X	X
<i>Link</i> – Autor		X	
<i>Link</i> – Educador / Sala do professor		X	X
<i>Link</i> – Prêmios literários promovidos pela editora			X
Informações sobre a Editora ...			
Apresentação / Sobre Nós	X	X	X
Endereço	X	X	X
Endereços/Links – revendas/distribuidoras/livrarias/parceiros pelo Brasil	X	X	X
Histórico	X	X	X
Responsabilidade social	X		
Tele vendas	X	X	X
Localização e busca das obras / Catálogo – Tipos de pesquisa			
Autor	X	X	X
Título	X	X	X
Assuntos	X	X	X
Coleções		X	X
Livro – Informações disponíveis (exposição virtual das obras)			
Ano de publicação	X		
Apresentação / Sinopse	X		X
Autor	X	X	X
Autor – currículo		X	
Avaliação	X		
Capa	X	X	X
Deu na imprensa			X
Edição	X	X	X
Editora – vende livros de outras editoras		X	
Formato	X	X	X
ISBN	X	X	
Número de páginas	X	X	X
Obras da mesma área			X
Peso	X	X	
Preço	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Resenhas			X
Sumário	X	X	
Título	X	X	X
Livraria virtual			
Lista de itens desejados – Inserção	X		
Pagamento – Formas de			
Pagamento – boletos bancário	X	X	X
Pagamento – cartão de crédito	X	X	X
Pagamento – débito em conta corrente	X	X	X
Pagamento – Prazos para			
Mais vendidos			X
Meu carrinho			X
Como comprar			X
Livreiro / Comprador institucional			X
Distribuição / entrega			
Entrega – Formas de			
Entrega – e-sedex		X	
Entrega – PAC	X	X	X
Entrega – sedex	X	X	
Entrega – Prazo para			
Estoque – Disponibilidade		X	
Frete – só clicando em comprar é possível calcular	X	X	X
Propagandas / Marketing / Meios de comunicação com os clientes / fornecedores			
<i>E-mail</i> para amigo indicando a obra	X	X	X
Lançamentos / Pré-vendas	X	X	X
<i>Newsletter</i>	X	X	X
<i>E-mails</i> promocionais / novidades	X	X	X
Sorteios – cupom desconto		X	
Comodidade / Diferencial			
Embrulho para presente		X	
Conexão segura			
https		X	
Cadastro (dados solicitados / perfil) / Carteira de clientes / Banco de Dados			
Áreas de interesse			X
CPF / CNPJ, inscrição estadual	X	X	X
Data de nascimento		X	X
<i>E-mail</i>	X	X	X
<i>E-mail</i> de quem ou de que revenda que indicou o <i>site</i>		X	
Endereço, bairro, CEP, cidade, estado e país	X	X	X
Função		X	
Necessário ser maior de 18 para cadastrar		X	
Nome, sobrenome / empresa	X	X	X
Ramo de atividade		X	
RG		X	
Sexo		X	
Telefone	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Políticas			
Devoluções e trocas			X
Privacidade	X	X	X
Segurança	X	X	
Pós-venda			
Rastrear pedido		X	
Satisfação / Fidelidade		X	
Meus pedidos			X

APÊNDICE F

Análise de conteúdo dos espaços físicos conforme Bardin (2006):
quadro demonstrativo

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Local			
Belo Horizonte (bairro nobre)	X	X	X
São Paulo		X	X
Espaço físico			
Editora	X	X	X
Livraria		X	
Distribuidora	X	X	X
Horário de atendimento / funcionamento			
Comercial	X	X	X
Atendimento			
Balcão		X	
Fax	X	X	X
Vendedor porta a porta	X		
Vendedor presencial		X	
Vendedor telefone (televendas)	X	X	X
Exposição de obras			
Estantes		X	
Revistas		X	
Propagandas em paredes			X
Vitrines		X	
Informações / Pesquisa / Localização das obras			
Catálogo automatizado (catálogo da loja virtual)	X	X	X
Vendedor / Telemarketing	X	X	X
Comodidade / Diferencial			
Atendimento presencial		X	
Consignação	X	X	X
Embrulho para presente		X	
Encomenda		X	
Entrega da obra no momento da compra		X	
Estacionamento		X	
Festas de lançamento de livros		X	
Folhear		X	
Indicação de outras obras		X	
Segurança / Porteiro		X	
Carteira de clientes / Banco de dados	X	X	X
Propagandas / Marketing / Meios de comunicação com os clientes / fornecedores			
Relacionamento presencial		X	
<i>E-mail</i>	X	X	X
<i>Fax</i>	X	X	X
Lançamentos	X	X	X
Pré-vendas	X	X	X
Revista		X	
Newsletter	X	X	X
Telefone	X	X	X
Parcerias / Fornecedores			
Livraria física	X	X	X
Livraria virtual	X	X	X
Distribuidora	X	X	X
Representante	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Preço / Promoções / Negociações / Pagamentos			
20% à vista na loja	X		
Cartão de crédito	X	X	X
Cartão de débito	X	X	X
Faturamento		X	
Parcelamento		X	
Distribuição / Entrega			
Informações claras sobre disponibilidade em estoque / data de entrega		X	
Belo Horizonte – entrega sem cobrança de frete	X	X	
Pós-venda			
Satisfação / Fidelidade dos clientes / Fornecedores		X	

APÊNDICE G

Análise do conteúdo das entrevistas conforme Franco (2005):
quadro demonstrativo

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Caracterização da editora			
Ano de instituição	2003	1989	1999
Experiência inicial do entrevistado			
Editor			X
Livreiro		X	
Vendedor	X		
Objetivo do negócio editorial			
atender às necessidades informacionais expostas pelos clientes	X	X	X
atender nichos que não eram vistos como foco dos negócios das empresas já solidificadas no mercado	X		
Nº de títulos de livros editados até junho de 2008	247	800	500
Número de funcionários	43	80	26
Áreas que publica			
Ciências Humanas. Publica nas seguintes áreas: Biblioteconomia, Ciências Sociais, História, Comunicação, Educação, Filosofia, Literatura (Contos e Poesia), Turismo, Cultura, Lazer, Interesse geral e Paradidáticos			X
prioritariamente Direito		X	
prioritariamente Direito Público	X		
Estruturação da empresa (atendimento físico e virtual)			
Distribuidora	X	X	X
livraria física		X	
livraria virtual	X	X	X
Telemarketing	X	X	X
venda porta a porta	X		
vendedores porta a porta em Brasília	X		
Departamentos de suporte da Editora			
Comunicação	X	X	X
Editorial	X	X	X
Eventos	X	X	X
Informática	X	X	X
Marketing	X	X	X
Vendas	X	X	X
Financeiro / RH / Contabilidade	X	X	X
Parceiros na venda e distribuição de livros da editora			
Distribuidores	X	X	X
Eventos	X	X	X
instituições de ensino		X	
livrarias físicas	X	X	X
livrarias virtuais	X	X	X
OAB		X	
Representantes		X	
vendedores porta a porta	X		

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Localização, lay out e funcionamento (descrição)			
Estudos de satisfação		X	
Carteira de clientes – está em um banco de dados atualizado pelos próprios vendedores	X	X	X
catálogo dos livros – envio via correio	X	X	X
catálogo dos livros – envio via <i>e-mail</i>	X	X	X
catálogo virtual	X	X	X
desconto de 20% – clientes		X	
desconto de 40% – autores	X		
desconto de 50% – parceiros da cadeia de livro	X	X	X
distribuidora – localizada em bairro nobre	X		
distribuidora – não está localizada em bairro nobre		X	X
divulgação de informações – noite de autógrafos	X	X	X
divulgação de informações – pré-lançamentos	X	X	X
divulgação de informações – revista		X	
editora – localizada em bairro nobre de Belo Horizonte	X	X	X
Eventos – promoção	X	X	X
exposição de livros		X	
frete – pago pelo consumidor final	X		
hall de entrada – gravuras das capas de alguns dos livros publicados pela editora			X
hall de entrada – logotipo da editora	X	X	
interação humana – atendimento de vendedores		X	
interação humana – venda porta a porta	X		
interação humana – via telefone	X	X	X
interação humana – visitas agendadas pela equipe de vendas	X		
livraria física – espaço para lançamento e autógrafos		X	
livraria física – espaço para palestras e cursos		X	
livraria física – estacionamento		X	
Livraria física – oferece atendimento diferenciado na disponibilização de informações variadas		X	
livraria física – seguranças		X	
livraria virtual – preços dos concorrentes virtual são melhores	X	X	
metas – estipuladas são compartilhadas com todo o pessoal da editora	X		
pagamento – faturado		X	
pagamento eletrônico – na modalidade de crédito	X	X	X
pagamento eletrônico – na modalidade de débito	X	X	X
programa fidelidade			
venda – em consignação	X	X	X
venda – setor dividido em áreas geográficas	X		
venda – direta a consumidores finais	X	X	X
venda realizada pela internet – vista como lucrativa		X	X
vendas – equipe selecionada pelo próprio editor	X		
Sistema de logística da editora			
boys para entrega (em Belo Horizonte)		X	
controle de estoque e logística utilizando-se SAP	X		
Correios – PAC	X	X	X
motoboy (em Belo Horizonte)	X		
Atuações principais do editor			
Busca de autores	X	X	X
Busca de materiais (obras / traduções...)	X	X	X
Contatos	X	X	X
Divulgação	X	X	X
Eventos	X	X	X
Vendas	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Perspectivas futuras			
convergência de canais de distribuição / venda		X	
aumento do hábito de leitura das crianças			X
Parcerias para fazer chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse		X	
Tendência é que intermediários diminuam ou que o mercado fique concentrado em poucos e em grandes negócios, por causa da economia de escala	X	X	X
acreditar e incentivar a diversidade cultural			X
fazer parcerias e ter em mente que tudo é dinâmico			X
tema leitura nunca esteve tanto em evidência e que o livro ainda continua sendo um objeto sagrado			X
A comercialização: escolha dos diversos canais			
Canais físicos			
<i>Aspectos motivantes</i>			
atendimento diferencial ao cliente	X	X	X
comportar todos os títulos publicados pela editora	X		X
propiciar maior interação do do editor com o leitor			X
propiciar maior interação do leitor com o livro	X		X
Canais virtuais			
<i>Aspectos motivantes</i>			
performance da comercialização de livros na internet no Brasil em 2007	X	X	X
poder divulgar todo o catálogo da editora	X		X
possibilitar vender livros em locais aonde os livros da editora não chegaram		X	
<i>Aspectos restritivos</i>			
alto custo do investimento requerido para criar e manter	X		X
necessidade de se ter um acervo maior a ser comercializado	X		
Canais físicos e virtuais			
<i>Aspectos motivantes</i>			
disponibilização de um leque maior de canais de distribuição / venda	X		X
<i>Aspectos restritivos</i>			
energia, tempo e conhecimento para gerir dois negócios	X		X
Internet, Comércio Eletrônico e B2C			
Panorama			
a editora não existiria como é sem o <i>site</i>			X
estar na internet é como ter o seu cartão de visitas no mundo dos negócios			X
internet, CE e B2C – já fazem parte do mundo dos negócios	X	X	X
o <i>site</i> é a empresa no ambiente virtual			X
permite divulgar para um público muito maior que está na rede e de			X
permite estabelecer novas formas de relacionamento com leitores baseadas na confiança			X
Impactos causados nos negócios			
automação de processos			X
ultrapassar as barreiras de tempo e espaço	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Expertise			
não é possível ver este novo canal só voltado para vendas – seu crescimento é ótimo para o negócio, pois transformar a loja em algo lucrativo vai além do faturamento. Passa também pela manutenção e atualização do catálogo de livros, pela prestação de serviços de informação, pela oportunidade de estreitar a relação com o leitor e pela diversificação das formas de comunicação pelo <i>site</i> . Nesse caso, ressalta que é necessário pensar uma forma criativa de comunicar e relacionar com esse leitor			X
o aumento de pessoas neste canal irá apontar os motivos que levam à fidelização de e-clientes e ao avanço das tecnologias para comunicar e relacionar-se com clientes via internet			X
ter um bom <i>site</i> , que não seja complicado		X	
ter um <i>site</i> que seja limpo e que disponibilize informações básicas, corretas e de leitura fácil, catálogo, cadastro com campos que permitam conhecer o perfil dos clientes e ações mensuráveis			X
um local que não permite erros, já que uma má experiência pode refletir na confiança do cliente.	X		
Concorrência e parcerias			
ocorre muito em livrarias, e não entre editoras			X
como qualquer outra		X	
permite uma concorrência perfeita no setor	X		
Perspectivas futuras			
necessidade de um investimento maciço pelos que optarem por gerir este tipo de canal	X		X
Parcerias		X	
crescimento por causa do incentivo à leitura			X
Setor editorial / livreiro brasileiro na internet / CE / B2C			
internet – vista como forma de ter uma livraria virtual capaz de mostrar todo o catálogo da editora atualizado	X	X	X
Intermediários da cadeia produtiva do livro: impactos			
distribuidor - sofrendo impactos negativos com o B2C	X	X	X
tendência é que diminuam ou que o mercado fique concentrado em poucos e em grandes negócios, por causa da economia de escala	X		
Livraria virtual (B2C) da editora			
Comercialização			
livros da editora e de parceiros		X	
só livros da editora	X		X
Fatores que levaram, naquela época, à decisão implantação			
análise dos <i>sites</i> da Saraiva e da Submarino		X	
dificuldade em divulgar e distribuir poucos títulos	X		
necessidade de mostrar os produtos a uma gama maior de clientes			X
Houve coleta de informações externas?			
estudo de viabilidade e informações sobre o negócio virtual – contratado um profissional de marketing de São Paulo		X	
não foram coletadas informações externas	X		X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Houve coleta junto aos clientes?			
não foram coletadas informações com clientes	X		X
pesquisa do perfil dos clientes		X	
Quais os objetivos pretendidos e os resultados?			
alcançar novos nichos distantes geograficamente	X	X	X
atendimento a clientes que não possuem livrarias em suas cidades		X	X
atendimento a clientes que usam esse canal para compras	X	X	X
atingir de forma rápida o cliente final, independente de sua localização	X		
mostrar e vender os livros publicados pela editora	X	X	X
Relação dessa iniciativa com a estratégia global da empresa / Qual a relação do CE com a estratégia competitiva			
a área jurídica compra obras consagradas de autores conhecidos e que difícil é editar e vender o novo, e isso faz parte de sua arte como editor. Para ele, a decisão foi relacionada à estratégia global da empresa de mostrar suas obras a seu público de interesse, para que pudesse conhecer, aprovar, comprar e indicar a alunos		X	
aumentar a carteira de clientes	X	X	X
iniciativa foi vista como ligada à estratégia de sobrevivência do negócio da editora	X		X
Quais os profissionais que participaram do planejamento e preparação da empresa?			
primo de um funcionário que entendia de informática e criação de <i>sites</i> , com a participação da entrevistada			X
Terceirizadas	X	X	
Como foi o processo de planejamento e preparação da empresa?			
foi realizado por profissionais terceirizados	X	X	X
Problemas			
análise dos concorrentes, para que os clientes não paguem mais caro pelas obras no <i>site</i> , pois já aconteceu de clientes reclamarem que pagaram mais barato no <i>site</i> da Submarino		X	
crescimento da coleção apontou para a necessidade de realizar investimentos no <i>site</i> , principalmente quando ele era comparado ao de grandes livrarias		X	
necessidade de reestruturação do <i>site</i> – com os anos de existência confirmou-se que não havia como negar a existência desse canal, que possui grande tendência de crescimento			X
possibilidade de terceirizar a livraria virtual novamente, por entender que este é um outro negócio que requer habilidades, tempo <i>etc</i>	X		
Houve reestruturação interna?			
não houve estudo que apontasse para a necessidade de promover uma reestruturação interna da empresa	X	X	X
Foram chamados profissionais / empresas externas?			
sim, profissionais de São Paulo	X	X	
sim, profissional de Belo Horizonte			X
Detectou-se sobreposição entre profissionais entre os dois negócios?			
a livraria virtual não concorre com a física, pois a maioria dos e-clientes não são de Belo Horizonte, e sim de regiões mineiras e brasileiras onde não há livrarias		X	
departamentos de comunicação (divulgação), de logística (entrega) e comercial (vendas) interagem, não detectando problemas de sobreposição de tarefas entre profissionais da editora e nem entre os dois negócios	X	X	X

	Ed. A	Ed. B	Ed. C
Como é a comunicação entre profissionais dos canais tradicionais e virtuais?			
departamentos de comunicação (divulgação), de logística (entrega) e comercial (vendas) interagem, não detectando problemas de comunicação	X	X	X
observou-se na busca de uma listagem de preços dos livros para a confecção de catálogo, a duplicidade de informações desconstruídas	X		
Diferencial desse canal em relação ao tradicional			
não houve nenhuma intenção de criar um negócio com diferencial	X	X	X
Logística nesse canal			
PAC (serviço de encomenda da linha econômica para o envio exclusivo de mercadoria)	X	X	X
transporte rodoviário / transporte aéreo	X	X	
Embalagens			
melhora nas embalagens, para evitar estragos	X		
não apontou para a necessidade de melhorar as embalagens		X	X
Livraria virtual anunciada em outros sites			
Google degustação		X	
Migalhas		X	
não houve previsão de anunciar a livraria virtual em outros sites	X		X
Faturamento da livraria virtual em 2007 em relação ao conjunto dos negócios	10%	2,5%	3,0%
Perguntas Finais			
Em relação aos problemas enfrentados pelo setor editorial / livreiro, na sua opinião, existem soluções com a utilização da internet? Em caso afirmativo, quais?			
divulgação dos títulos publicados pelas editoras	X		X
parcerias para fazer chegar o livro a quem dele necessita e tem interesse	X	X	
vitrine virtual (exposição ads obras)			X
Hoje, quais seriam os fatores que o influenciariam a comercializar livros diretamente aos consumidores via livraria virtual própria e canais tradicionais de distribuição / vendas?			
expandir sua rede até Recife		X	
realizar um trabalho mais dirigido aos clientes e e-clientes		X	
ter estoque para atender a todos		X	
Planos			
biblioteca virtual e seu conteúdo – investir visando a comercialização	X		
dicionários, traduções, novas áreas temáticas, livros infantis, didáticos e paradidáticos e obras voltadas para a formação do professor – novos investimentos			X
feiras, exposições e instituições de ensino – investir mais	X	X	
livraria – abertura em Brasília	X	X	
livrarias físicas diferenciadas – abertura de em pontos estratégicos, que propiciem uma interação maior do leitor com o livro	X	X	
Propostas de estudos (ligados ao setor e não só ao tema estudado)			
adaptação das exigências do MEC às instituições das regiões fora do eixo Sul-Sudeste		X	
comercialização de conteúdos	X		
cursos de graduação aos profissionais que atuam no setor editorial/livreiro			X
e-consumidor de livros – perfil / para que o mercado possa descobri-lo	X		X
gestão de estoques	X		X
livro eletrônico – estudar os impactos	X		
profissionalização do setor e dos processos editoriais	X		X

