

EDSON JOAO CARLOS GARCIA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO LIVREIRO

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, curso de Marketing Empresarial – ano de 2004

**Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler
Telma**

**CURITIBA
2005
AGRADECIMENTOS**

Agradeço particularmente ao Prof. Dr. Romeu Rössler Telma, por sua parceria estabelecida nesse período de estudo. Agradeço também, a contribuição de todos os professores do curso que me beneficiaram por uma ampla variedade de informações.

A minha esposa e meu filho, que pacientemente aceitaram minha ausência.

E finalmente a Deus, por ter colocado todas estas pessoas no meu caminho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	11
2.1 A Competitividade e as Organizações.....	11
2.2 Estratégia: Conceitos.....	14
2.3 Tipos de Estratégia conforme Porter.....	17
3. Administração de Marketing.....	24
3.1 Conceituação de Marketing.....	24
3.2 A Evolução do Marketing.....	27
3.3 Importância do Marketing no Cenário Atual.....	28
4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E POSICIONAMENTO	
COMPETITIVO NO VAREJO.....	33
4.1 Aspectos Preliminares	33
4.2 Estratégias de Marketing no Varejo.....	38
4.3 era dos clientes	43
4.4 Comercio Eletrônico como Estratégia do Comércio Varejista.....	45
5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO LIVREIRO	48
5.1 Historia do Livro.....	48
5.2 Mercado Livreiro.....	53
5.3 Estratégias Competitivas do Mercado Livreiro.....	59
5.4 Visão do Aluno	71
6. CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria.....	18
Figura 2 - Conceito de Marketing.....	26
Figura 3 - Composto de marketing e variáveis incontroláveis.....	39
Figura 4 - Estratégia de mercados-alvo.....	41
Figura 5 - Ambiente externo dos negócios.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos organizacionais	11
Quadro 2- Empresas em Transição	29
Quadro 3 - Livros – Dimensões Humanas- Principais Características	49

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual, globalizado e tecnificado, toda organização precisa definir com clareza quais os propósitos que almeja alcançar. Para tanto as estratégias representam a forma mais concreta de alcançar êxitos. Estratégia é um conjunto de decisões (diretrizes regras) formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente. Simplesmente não é mais possível ignorar a atual conjuntura que aflige a sociedade e fazer das organizações um espaço arcaico de produção. A mudança é necessária, e a base de uma nova maneira de conceber a empresa (OLIVEIRA, 1995).

Neste sentido, Nóbrega (apud CERRETTO e TEIXEIRA, 2003, p.01) argumenta que,

no início dos anos 90, com a abertura da economia, o Brasil foi fortemente envolvido no ambiente competitivo dos negócios internacionais, trazendo transformações para o seu ambiente empresarial. Estas transformações do ambiente econômico exigem mudanças drásticas das organizações, também denominadas "radicais".

Uma das formas emergentes de administração baseia-se na administração estratégica, ou seja, é preciso que se estabeleça uma maneira inovadora de ação preconizada nas novas políticas administrativas, onde os recursos humanos são vistos como parte preponderante do processo. A estratégia atinge toda a empresa, procurando definir a direção e orientando a empresa competitivamente.

Para Hitt *et al* (2002), as metas para alcançar competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média representam um grande desafio – não somente para grandes empresas, como a IBM, como também para as de menor porte, como o estabelecimento varejista de livros. Assim, pode-se inferir que formular estratégias competitivas é fundamental à manutenção e ampliação do mercado no cenário atual.

A elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicioná-la no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos. Quase sempre, a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento que detém sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada.

Porter (1986) considera quatro fatores básicos para a formulação de estratégia: pontos fortes e fracos, valores pessoais de uma organização, ameaças e oportunidades da indústria e a expectativa da sociedade. Para o autor, existem dois níveis de estratégia: estratégia corporativa (para toda a empresa) sendo aquela que estabelece a forma em que a empresa irá competir e a estratégia das unidades de negócio (ou competitivas) o que significa a busca de uma posição favorável em uma indústria, criando vantagem competitiva em cada uma das unidades. O autor ainda aponta três estratégias competitivas genéricas (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada), para competir em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Dessa forma o presente estudo tem como objetivo geral estudar as estratégias capazes de contribuir para maior competitividade do mercado livreiro, tendo como enfoque principal as estratégias Porter.

Neste contexto, o estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva - bibliográfica, visto que, sem interferir ou manipular a realidade, busca somente "observar os fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los" (Rudio, 1986, p. 55), propiciando, assim uma compreensão mais ampla das relações estabelecidas entre as categorias analíticas em estudo.

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

2.1 A COMPETITIVIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

A partir da década de 90 as transformações colocaram as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para a manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações, buscando novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela.

Neste cenário, Daft (1999) afirma que as organizações têm de descobrir formas para englobar o paradoxo do século XXI de manter tudo funcionando e ao mesmo tempo mudar tudo. Fazer isso significa olhar para o mundo através de lentes diferentes. Fazer isso implica desenvolver a capacidade de elaboração de estratégias, visando tornarem-se competitivas, zelando pela sua permanência, fixação e expansão no mercado.

Estamos vivendo em uma era de incertezas e volatilidade no mundo dos negócios e um momento de transformações sociais e econômicas sem precedente na história da humanidade. Estamos, na verdade diante da possibilidade de utilizar um novo jeito de pensar e de agir. Por decorrência, precisamos encontrar um novo jeito de conceber e implementar estratégias.

Segundo o Sebrae/SP (1999, p.103) o objetivo de uma organização competitiva é conquistar o respeito e a preferência do

consumidor alvo, ser vista como exemplo de qualidade em seu sentido mais amplo.

A competitividade é a palavra que mais se pronuncia atualmente no meio político e organizacional, a restauração da vitalidade competitiva é o *slogan* político amplamente compartilhado por todos.

Neste contexto consideramos relevante o entendimento de competitividade, assim nos valem das palavras de Coutinho e Ferraz (1994, p.10):

A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferidos por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado.

Já Mariotto, (1991, p.38) considera a competitividade como a capacidade de uma empresa ser bem sucedida em mercados em que existe concorrência. Enquanto que para Levy (1992, p.210), competitividade é resultado do grau de foco que o produto alcançou em relação às exigências do mercado, e também da dominância que a marca está obtendo em termos de vantagem competitiva.

Ferraz *et al* (1999, p.3), definem competitividade como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Neste ambiente altamente competitivo, Galbraith e Lawler III (1995) enfatizam que o antigo modelo de organização imutável vem sendo substituído por outro, onde a empresa é vista como um conjunto de

processos que precisam estar sendo permanentemente reavaliados e alterados. Lecionam que o ambiente dinâmico e competitivo exigirá que as organizações independentes da sua dimensão adotem novas formas de administrar bem como novas estruturas organizacionais e, que essas são vitais para a eficiência das organizações.

Para melhor entendimento o quadro 1 faz uma breve comparação entre os modelos organizacionais: o novo e o antigo.

Novos Modelos Organizacionais	Velhos Modelos Organizacionais
Dinâmico, constantemente aprendendo	Estável
Rico em informação	Escasso em informação
Global	Local
Grande e pequena	Grande
Orientado para produto/cliente	Funcional
Orientado para habilidades	Orientado para o cargo
Orientado para equipes	Orientado para o indivíduo
Orientado para o envolvimento	Orientado para o comando/controle
Horizontalizada/em Rede	Hierárquico
Orientada para o cliente	Orientado para o requisito de cargo

Quadro 1 - Modelos organizacionais. Fonte: Adaptado de Galbraith e Lawler III (1995, p.262).

Importante lembrar que o objetivo de qualquer organização é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra as forças ou influenciá-la em seu favor. Sabendo que o consumidor espera sempre usufruir ao máximo de conveniência e de valor em processo de compra. Por outro lado, com o propósito de satisfazer ao cliente cada vez

mais exigente, as empresas correm os riscos de provocar a concorrência, trazendo sérias conseqüências.

Cada vez mais, a capacidade de reconhecer discontinuidades iminentes e a de aprender a ser inovador vão se tornando os verdadeiros desafios das empresas neste novo milênio. Os administradores precisam simultaneamente “esquecer” de modo seletivo e “aprender” com agressividade. Esse é o desafio. O futuro pertence aos que têm imaginação, aos que tiverem coragem de superar as discontinuidades e ousarem remodelar suas empresas para fazer face aos desafios da Nova economia (PRAHALAD, 2001).

Para Hitt, *et al* (2002), a natureza fundamental da competição em muitas organizações do mundo está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está aumentado de velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor está se tornando um desafio.

Corroborando Daft (1999, p.4) assim argumenta:

As empresas estão atualmente numa luta para se manterem competitivas nos ambientes incertos de cortes de recursos pessoais e de mudanças sociais cada vez mais acentuadas. O crescimento da diversidade cada vez maior da força de trabalho tem trazido novos desafios: manter uma cultura corporativa ao mesmo tempo em que se mantém a diversidade, equilibrando os conceitos de família e trabalho bem administrando os conflitos internos nas organizações (...). Este ambiente exige que os administradores vejam mais as mudanças não como instabilidades, mas como fatores naturais.

Neste contexto, pode-se inferir que a vantagem competitiva surge do valor que uma organização consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação da organização, considerando que o valor é

o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece.

Para Porter (1989) vantagem competitiva é a busca de uma posição favorável de uma organização em relação aos seus concorrentes. É uma expressão empregada para salientar aspectos positivos de competitividade de uma organização.

Dentre os vários fatores responsáveis pela competitividade, Coutinho e Ferraz (1994, p.19), relatam os fatores internos à empresa, os estruturais e os sistêmicos.

Os fatores internos são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas; Já os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência que caracteriza o ambiente competitivo. Em relação aos fatores sistêmicos a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório.

Finalizando, Porter (1986) afirma que a vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Todavia, usualmente requerem tempo para serem alcançadas.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS

Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos. Montgomery e Porter (1998) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena.

Porter (1999, p.63) define: estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégia como as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma possível, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere.

Importante destacar que o trabalho publicado por Mintzberg (1987) foi importante para estabelecer significado ao termo estratégia aplicada aos negócios, para o autor requeria mais de uma definição para seu perfeito entendimento.

Assim, Mintzberg apresentou sua teoria, conhecidas no meio acadêmico como os "5 P's", através de cinco definições de estratégia, a saber em Inglês: *plan* (plano), *pattern* (padrão), *position* (posição), *perspective* (perspectiva), *ploy* (Manobra), de forma sucinta a seguir será apresentado o significado de estratégia segundo o autor:

- A estratégia como plano, significa que se planeja conscientemente uma direção para as ações a serem tomadas. Desta forma, são elaboradas antes das ações que se pretendem realizar. Nesta condição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com um objetivo determinado.

- A estratégia como manobra, representa as ações tomadas pela empresa, para superar os seus adversários em situações específicas, sem que essas ações constituam os verdadeiros objetivos da sua estratégia.

- A estratégia como padrão, significa que o comportamento da empresa, no que se refere às decisões e ações tomadas ao longo do tempo, mostra uma certa consistência quanto ao tipo de escolhas privilegiadas. Aqui, a estratégia não é analisada enquanto algo que se pretenda fazer. Mas sim, como um curso de ação, que já existe e que denota uma certa coerência.

- A estratégia como posição, representa a localização da empresa no seio do meio envolvente. Desta forma, relaciona-se o contexto interno da empresa com o contexto externo em que está inserida, ou em que se pretende inserir. Localiza a organização no ambiente externo; permite olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.

- A estratégia como perspectiva, refere-se à forma como o(s)

estrategista(s) da empresa percebe(m) a mesma e o mundo que a rodeia. Trata-se de analisar qual a visão do mundo que o coletivo interno da organização percebe, em suma, representa a ação coletiva em busca de uma missão comum.

Vale destacar que as perspectivas sistematizadas por Mintzberg (1987), podem ser complementares umas das outras, consoante a situação em análise, uma vez que se considera que sejam incompatíveis entre si. Por isso, normalmente utilizam-se em simultâneo, algumas das perspectivas analisadas quando se define um conceito de estratégia, lembrando sempre que a estratégia atinge toda a empresa, uma vez que procura definir orientar a direção da empresa competitivamente.

Para Hitt *et al* (2002) a busca da competitividade é a alma da administração estratégica. O mesmo aplica-se às escolhas feitas sobre o traçado e a utilização do processo de administração estratégica. As empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado atendimento às necessidades dos interessados. A utilização eficaz das partes interdependentes do processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alcançar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica e retornos acima da média.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, pode-se dizer de forma simplista que a estratégia pode ser considerados planos da alta

administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de qualquer organização independente da sua dimensão.

Assim a estratégia pode ser considerada a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Lembrando que para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem é e do que temos nesse momento, e que os competidores mais perigosos são os que mais parecem com sua organização, sendo as diferenças entre sua organização e competidores a base da sua vantagem.

Importa destacar que no cenário competitivo do século XXI, a natureza fundamental da concorrência está se modificando. Esse cenário desafia os responsáveis pelas decisões estratégicas a adotar uma nova mentalidade, qual seja, a de natureza globalizada, através da qual a empresa aprenderá a concorrer em ambientes altamente turbulentos e caóticos, que geram desordem e grande incerteza.

2.3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS CONFORME PORTER

Porter estudou várias organizações de negócio e propôs que as estratégias no nível de negócios sejam as resultadas de cinco forças competitivas no ambiente da empresa. Com a globalização todos esses fatores tiveram suas dimensões ampliadas. Porter (1991, p.61), “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição” (grifos meus). Ele argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças

competitivas básicas do setor. A figura 1 ilustra as forças competitivas que existem no ambiente da empresa. Essas forças ajudam a determinar a posição da empresa em relação a concorrentes no ambiente da indústria.

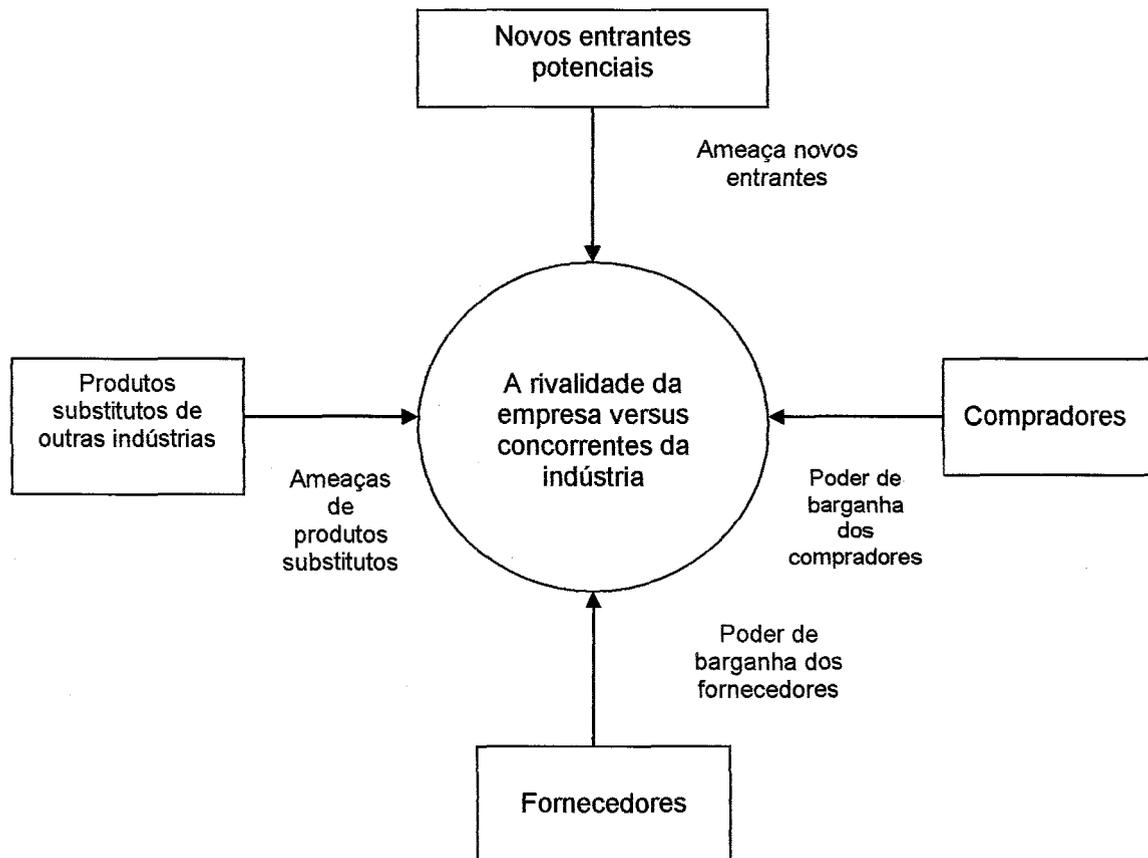


Figura 1 - Cinco Forças Competitivas Que Determinam a Rentabilidade da Indústria. Fonte DAFT (1999, p. 154).

Para melhor entendimento a seguir apresentam-se alguns aspectos de cada força, segundo Daft (1999, p.154)

- 1- Novos entrantes potenciais: as necessidades de capital e a economia de escala são exemplos de duas barreiras potenciais de entrada que podem afastar novos concorrentes.

- 2- Poder de barganha dos compradores: os clientes informados tornam-se clientes poderosos. A influência dos clientes sobre a empresa aumenta à medida que eles se educam por meio de promoção e todos os preços e opções de produtos disponíveis no mercado.
- 3- Poder de barganha dos fornecedores: a concentração de fornecedores e a disponibilidade de fornecedores substitutos são fatores significativos na determinação do poder dos fornecedores.
- 4- Ameaça dos produtos substitutos: o poder das alternativas e dos substitutos para o produto de uma empresa pode ser afetado com mudanças de custos ou tendências, como o crescimento da conscientização saudável que desviará a lealdade do comprador com a empresa.
- 5- Rivalidade entre concorrentes: as disputas e as jogadas para conseguir uma posição o autor denominou de “artimanhas de promoção”, essas rivalidades são influenciadas pelas quatro forças precedentes, assim como custo e diferenciação dos produtos.

A força conjunta desses cinco elementos competitivos determina a habilidade das empresas em um setor para auferir, em média, taxas de retorno e investimentos superiores ao custo do capital. Vale destacar que a intensidade das cinco forças varia de setor para setor e pode se alterar quando um setor evolui (PORTER, 1986).

Denota-se salientar que a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável, criando assim uma vantagem competitiva em cada

uma das unidades em que a organização compete. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação a seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação.

Assim, a vantagem de custo e diferenciação, por sua vez originam-se da estrutura da organização, resultante da habilidade de como lidar com a cinco forças melhor do que as rivais.

Porter (1986, p.49) destaca também que os tipos básicos de vantagem competitiva combinada com o escopo de atividades para os quais a empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em qualquer organização: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Segundo ele, a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores de forma lucrativa.

Na estratégia **liderança em custos**, a organização procura agressivamente instalações eficientes, persegue redução de custos, e usa um rígido controle de custos para fabricar produtos com maior eficiência do que o concorrente.

Uma posição de custo reduzido significa que a empresa pode oferecer preço mais baixo que seus concorrentes e ainda oferecer uma qualidade semelhante e obter lucro razoável (Esse é o grande desafio).

O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Quando os custos forem pressionados por fornecedores

poderosos, a empresa de custo mais baixo terá melhor condição para continuar na indústria do que seus concorrentes.

Porter (1989) afirma que no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder, e não uma dentre várias disputando esta posição. Quando existe mais de uma empresa aspirando essa posição, a rivalidade entre elas torna-se acirrada e, em geral implanta-se uma guerra de preços, cuja conseqüência é a redução da rentabilidade de toda a indústria.

A estratégia de **Diferenciação** envolve uma tentativa de distinguir os produtos ou serviços da empresa de outros da mesma indústria. É a criação de algo que é percebido amplamente em toda indústria como sendo único, procurando ofertar um produto ou serviço que possua características que o distingua dos oferecidos pelos concorrentes.

Os meios para a diferenciação são específicos de cada indústria, e podem estar baseados em características intrínsecas do produto, como imagem da marca, serviços agregados, sistema de entrega, qualidade, tecnologia. Diferenciação de produto é criar algo que seja diferente aos olhos do consumidor (PORTER, 1989) (grifos meus).

O objetivo da diferenciação é garantir parcelas de mercado mais estáveis, de maior poder aquisitivo e menor sensibilidade dos preços, que em geral, demandam produtos com alto conteúdo de moda e exclusividade.

De acordo com Souza (1999) a diferenciação é uma estratégia que busca inovação, voltada à praticidade, adequação às preferências de consumo e tenha destaque frente ao consumidor.

Ao contrário da liderança em custo, Porter (1989) assinala que pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma organização, desde que cada empresa foque atributos valiosos pelos compradores. Caso o produto, com determinadas características, seja mais valioso apenas para um segmento de mercado, a empresa tenderá para uma estratégia de enfoque.

Na opinião de Daft (1999) com a estratégia de **enfoque** a organização encontra-se em um mercado regional ou em um grupo de compradores específicos. Está baseada na escolha de um ambiente competitivo (nichos de mercado) dentro da indústria e na adaptação das atividades da empresa para servir a esses segmentos-alvo, excluindo no seu escopo competitivo todos os outros segmentos do mercado. O escopo estratégico pode ser tipo de produto especial, forma de distribuição, tipo de clientes, área geográfica.

Todavia, Porter (1989, p.12) argumenta que esta estratégia tem duas variantes:

Enfoque no custo, e enfoque na diferenciação. Sendo que ambas as variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre segmentos-alvo de um enfocador e outro segmento na indústria. O enfoque em custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Para Gohr (2000), a referida estratégia é orientada para a perspectiva do cliente, procura tratar cada cliente de forma diferente, como se fossem mercados específicos.

Contudo, qualquer organização deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação. Também buscar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas e estar preparada para escolher com será sua vantagem competitiva. Lembrando que o delineamento estratégico da empresa está intimamente ligado ao marketing, este pode ser usado como instrumento da estratégia competitiva da empresa. Neste contexto, a seguir abordam-se aspectos relacionados ao marketing.

3. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

3.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING

É possível definir Marketing de várias formas, uma vez que abrange as necessidades, desejos e demandas, produtos (bens serviços e idéias), valores, custos e satisfação, troca e transações, mercados, empresas e consumidores em potencial, e devido a isto, tem despertado a curiosidade, de estudantes, empresários, administradores, todos em busca de uma base mais segura para o futuro dos negócios em geral.

Com a velocidade das mudanças, a definição de Marketing vem recebendo diferentes abordagens e caracterizações. Em 1948, a American Marketing Association, através do "Journal of Marketing" cita pela primeira vez uma definição para Marketing, sendo descrito como: a execução de atividades e negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, partindo do produto até os consumidores finais (MANZO, 1996, p.19).

Mais recentemente, outras definições surgiram, mais completas e mais abrangentes, entre elas:

O Marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio, como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência de propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão, como a criação do tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e oferta, e muitas outras coisas (KOTLER, 1996, p.30).

Na visão de Kotler (1998, p.14),

marketing é muito mais do que o departamento de vendas de uma empresa. Marketing é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. Esse processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer sua dinâmica. O processo de marketing por sua vez, envolve a segmentação do mercado e a escolha daqueles mercados-alvos.

Assim, vale destacar que toda e qualquer organização na atual conjuntura econômica que visa não somente a sobrevivência empresarial, mas um crescimento dentro de seu contexto mercadológico, não só necessita como deve absorver informações sobre os benefícios que um bom serviço de Marketing proporciona. Para isso, é importante entender o real significado da palavra Marketing e, também o grau de amplitude da mesma.

Como afirma Trigueiro (apud Kotler, 1996), o marketing tem como função identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar a que mercados-alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir às pessoas da empresa que pensem e sirvam o cliente, é o elo entre as exigências materiais da sociedade e seus modelos econômicos de resposta.

Na opinião de MacCarthy e Perreault (1997) o conceito de marketing indica que uma organização destina todos os seus esforços para satisfazer aos consumidores ou clientes, a certo lucro. O conceito de marketing é uma idéia simples, mas muito importante, para melhor entendimento é demonstrado através da figura a 2:

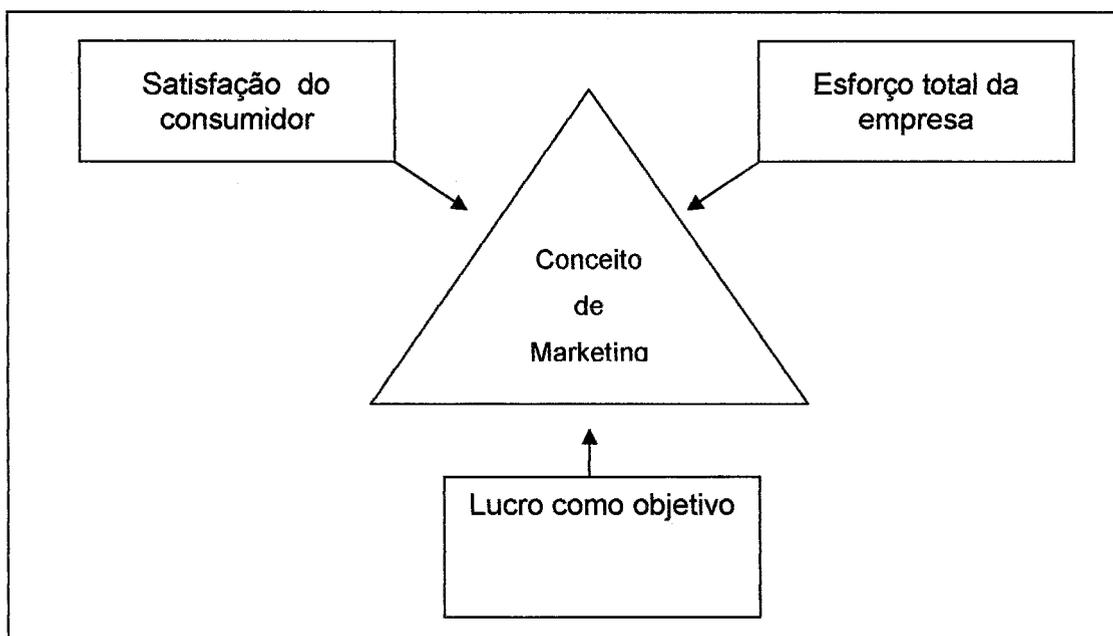


Figura 2 – Conceito de Marketing. Fonte: McCarthy e Perreault (1997, p.36)

O marketing moderno tem sido definido de várias maneiras, no entanto, uma das definições mais abrangentes é a de Kotler (2000, p. 155): marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles. (Corrente da qual compartilho)

Ruschmann (1999, p.15) conclui que:

As definições de Marketing devem convergir para a questão gerencial, onde a coordenação e estruturação das decisões tomadas por uma empresa ou organização se baseiam nas necessidades e desejos do consumidor.

Considerando o exposto, nota-se, que todos os autores fazem referência aos três aspectos mais importantes do conceito de *marketing*: orientação para o cliente, *marketing* coordenado e lucratividade.

3.2 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Em uma linha evolutiva, Richers (2000) assinala que o marketing passou da preocupação com a maximização dos lucros no curto prazo ao reconhecimento da importância da satisfação dos desejos dos consumidores. De uma disciplina de gestão empenhada em aumentar as vendas, passa a ser aplicado como uma ciência comportamental concebida a partir do equilíbrio entre sistemas de compra e venda, ou seja, um sistema de troca, agora, atenta para os interesses da sociedade em suas tomadas de decisões.

Mccarthy E Perreault (1997, p.35) apresentam 4 estágios que marcam a evolução em direção ao Marketing moderno: a era da produção; a era das vendas; a era do departamento de marketing e a era da empresa de marketing. A seguir será apresentado de forma sucinta algum aspecto sobre estes estágios:

- a) Da era da produção à era de venda: desde o término da revolução industrial até os anos vinte, as empresas estavam na era da produção. Contudo, no início da década de trinta, a produção deixou de ser o principal problema da maioria das empresas, mas sim vencer a concorrência e conquistar os consumidores. Isso levou muitas empresas a entrar na era da venda.
- b) Da era de venda à era do departamento de Marketing: até a década de cinquenta ainda prevalecia a era de vendas,

contudo, surgiu a necessidade de conciliar os esforços de pesquisa, compras, produção, embarque e vendas em um único departamento, surgindo assim a era do departamento de Marketing.

- c) Da era do departamento de marketing à era da empresa de marketing: a partir de 1960, a maioria das empresas passou a desenvolver pessoas com visão de administração de marketing, evoluindo do departamento de marketing para a era da empresa de marketing.

Para McCarthy e Perreault (1997) a era da empresa de marketing existe quando, além do planejamento de marketing a curto prazo, a equipe de marketing desenvolvem planos a longo prazo e o esforço total da empresa é orientado pelo conceito de marketing.

3.3 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NO CENÁRIO ATUAL

À medida que o ritmo de mudanças se acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a tão almejada prosperidade, pois o mercado não é a única coisa que vem mudando. Os consumidores também estão mudando. Eles começaram a esperar e demandar maior variedade de produtos e serviços que estavam comprando. Com o esforço de marketing nas necessidades do mercado, os tipos e espécies de produtos e serviços expandiram-se para melhor satisfazer essas necessidades mais especializadas.

Kotler (1999, p.18) apresenta uma comparação dos pressupostos de como era antes a administração das organizações com aqueles mais utilizados hoje em dia (quadro2).

ANTES	AGORA
Melhora por si mesma	Melhora por competição com os concorrentes
Vai adiante sozinha	Colabora em rede com outras empresas
Opera com departamentos divididos por função	Gerência processos de negócios com equipes multidisciplinares
Foco doméstico	Foco global e local
Voltada para o produto	Voltada para o mercado e o cliente
Produtos padronizados	Produtos adaptados e/ou personalizados
Pratica marketing de massa	Pratica marketing direcionado
Foco no produto	Foco na cadeia de valor
Encontra uma vantagem competitiva sustentável	Continua inventando vantagens
Desenvolve novos produtos vagarosa e cuidadosamente	Acelera o ciclo de desenvolvimento de novo produtos
Utiliza muitos fornecedores	Utiliza poucos fornecedores
Gerência de cima para baixo	Gerência para baixo, para cima e transversalmente
Opera no mercado físico	Opera também no mercado virtual

Quadro 2- Empresas em Transição. Fonte: (KOTLER 1999:18)

Através do quadro 2 nota-se que a transição sofrida pelas empresas nos últimos anos, provocou diretamente uma maior orientação para o marketing. As empresas acreditam que a chave para atingir bons resultados nos negócios consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-las de modo mais efetivo do que os

competidores. Essa orientação passou a ganhar mais força a partir da década de 90, em resposta ao imperativo posto às companhias de criar e manter clientes cada vez mais exigentes num mercado mais aquecido pela globalização. LEVITT (1985, p.13) alerta que:

A orientação para a venda não é capaz de reter clientes. Pelo contrário, o processo de venda carrega uma contradição insolúvel: o conflito de interesses entre o produtor; que deseja ganhar o máximo na venda de produtos que envolvam o menor custo possível, e o consumidor; que deseja despendar o mínimo na compra de produtos que tenham a maior qualidade possível.

Entende-se, portanto, que o marketing pode ser um aliado das organizações, ao atrelar os lucros da empresa à satisfação das necessidades do consumidor, e não à mera produção e venda de bens.

Porter (1998) considera que uma empresa tem uma boa estratégia de mudança, voltada para o crescimento, quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes. Consiste em desenvolver um domínio completo do marketing, e conseguir convencer os clientes sobre a superioridade do atendimento e dos produtos da organização. Um exemplo dessa estratégia em algumas empresas, pode estar relacionado à utilização da Internet como canal de vendas.

Contudo, é certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercados como o de hoje, este é mais agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes. Os consumidores, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma

marca a outra sem sentimento de "traição" a marca favorita ou temor de perder valor ou mudar entre as marcas disponíveis.

Neste contexto o marketing ganha novo enfoque, fazendo interface entre a organização e seu ambiente constituído tanto pelos clientes como pelos concorrentes, tendo assim um papel cada vez mais importante a desempenhar no desenvolvimento da estratégia geral.

Hooley et al (2001) assinala a necessidade de se conhecer o ambiente de marketing, sendo este dividido em competitivo (incluindo empresa, seus concorrentes imediatos e clientes) e macroambiente (o cenário social, político e econômico mais amplo). Para os autores a essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas no futuro previsível. Isso implica a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças que ela enfrenta.

Assim, todas as empresas aspirantes ao sucesso devem estar atentas às mudanças, incluindo uma visão clara de onde desejam chegar, uma compreensão correta e realista de sua posição atual e um plano ordenado para mudança.

Lembrando que competir no cenário atual para conquistar novos clientes pode ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais fácil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Contudo, dados os custos decorrentes de

conquistas novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe, mais importante do que a atração de cliente.

Neste sentido, o marketing de relacionamento, emerge como uma estratégia, capaz de contribuir para a retenção e fidelização dos clientes. Vavra (1993) assinala que o *marketing* de relacionamento permite um retorno maior sobre os investimentos, concentrando-se com eficácia no segmento final do mercado – o cliente individual. É na concentração individual que a empresa recebe e proporciona o máximo de valor, aumentando assim, a sua lucratividade cliente por cliente, e isso só é possível através do marketing de relacionamento.

Assim, pode-se inferir que maximizar a retenção de clientes por meio de relacionamentos aperfeiçoados é a estratégia mais acertada para garantir a sobrevivência e sucesso no mercado nos dias atuais. Sendo assim a seguir abordam-se aspectos das estratégias competitivas.

4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO VAREJO

4.1 ASPECTOS PRELIMINARES

Segundo Vavra (1993, p.27) as empresas têm buscado:

Identificar um mercado-alvo, determinar as necessidades dos mercados-alvo, combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender as necessidades do mercado e atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou serviço.

Contudo, muitas das decisões mais fundamentais que se colocam perante uma empresa são a sua escolha do mercado ou dos mercados a que deve atender. Todavia, muitas empresas entram em mercados sem ponderar se são adequados a elas. Porter (1998) analisa de forma enérgica a importância na escolha dos mercados, em que os prospectos são atraentes, e também em que se pode ter uma posição forte.

O varejo é considerado todas as atividades envolvidas na venda dos produtos e consumidores finais. Envolve desde lojas especializadas a comerciantes autônomos que vendem pequenas mercadorias.

Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores (SPOHN e ALLEN, 1977, p. 3).

Conforme Rochert (1954), varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.

Existem inúmeras definições para Varejo, contudo, pode-se dizer que o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para os consumidores finais, principalmente para o seu uso pessoal, não relacionado propriamente a negócios.

Segundo McCarthy e Perreault (1997) a natureza do varejo e sua taxa de mudança estão geralmente relacionadas ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico do país. Os varejistas interagem diretamente com os consumidores finais, assim, as estratégias de marketing tornam-se cruciais para sua sobrevivência. Uma vez que, se um varejista perde um consumidor para o concorrente, é o varejista que sofre, fabricantes e atacadistas ainda mantêm suas vendas, não importando que varejista vende o produto.

Neste contexto a estratégia de varejo torna-se relevante, uma vez que busca identificar o mercado-alvo de empresas varejistas, o formato de o varejista planejar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e as bases sobre as quais o varejista procura construir uma vantagem competitiva sustentável.

Os varejistas competem entre si com base em suas estratégias individuais – ou seja – planejamentos para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de seus mercados-alvos. (PARENTE, 2000, p. 73).

Considera-se como conteúdo estratégico o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro do contexto variável, no

qual visa a melhor posição estratégica (Porter, 1986). Trata, portanto do desempenho de produtos e mercados de cada empresa.

Considera-se mercado-alvo o segmento de mercado ao redor do qual o varejista planeja seus recursos e seu composto de varejo, ou seja, a natureza da mercadoria e dos serviços, a política de preços, o programa de promoção e de publicidade, a abordagem do design, o visual de mercadorias da loja e a localização típica (LEVY e WEITZ, 2000, p.103).

Desta forma, observa-se que a estratégia de varejo busca determinar em quais mercados uma determinada empresa varejista vai concorrer. Este direcionamento faz com que a estratégia do varejo busque construir uma vantagem competitiva sustentável, a qual possa ser mantida ao longo do tempo sobre a concorrência.

Segundo Parente (2000, p. 65):

A essência da avaliação da concorrência é identificar as fontes de vantagem competitiva refletidas nas habilidades e recursos da empresa (em seus ativos). O aspecto central da formulação da estratégia competitiva é a análise detalhada da concorrência, com o objetivo de desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar.

Corroborando Porter (1989) destaca os seguintes fatores são fundamentais para a atratividade de um segmento: fornecedores, compradores, concorrentes diretos e novos concorrentes.

Hooley et al (2001) assinalam que sem o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas ações mais prováveis, é impossível formular o componente central da estratégia de marketing de varejo, lembrando também que a empresa que tiver conhecimento deficiente

de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. (grifos meus)

Acredita-se que a compreensão das metas ou objetivos dos concorrentes pode fornecer uma direção para o desenvolvimento das estratégias da própria organização.

Para tanto, é fundamental que se conheça e identifique as diferenças-chaves entre as capacidades de marketing e os pontos competitivos fortes e fracos.

Dois áreas particularmente consideradas relevantes; a análise das diferenças entre ofertas de mercados alternativos com relação aos clientes, bem como as diferenças entre clientes em termos de suas características, comportamentos e necessidades (HOOLEY *et al* 2001).

De acordo com PARENTE (2000, p. 76):

O posicionamento é resultante dos esforços de diferenciação e consiste em desenvolver características distintas em uma empresa varejista, para que ela possa ser percebida e ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores.

Para Berry, (1995) o posicionamento de mercado significa identificar e então ocupar uma posição disponível no mercado. Contudo, para se identificar a posição é necessário examinar a presença competitiva dentro dos vários segmentos de mercado e então procurar responder às questões como: Que segmentos estão disponíveis? Em que segmentos ainda existe espaço?

Uma vez que, o posicionamento não é considerado é o que se

faz com o produto, mas com a mente do cliente, ou seja, o que interessa é a percepção e o grau de importância dada pelo cliente, para determinada característica do produto ou serviço, chegando assim a um posicionamento competitivo.

Este posicionamento se caracteriza quando os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado, comparadas às outras, e a imagem da empresa ocupa uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo (KOTLER, 1997).

Assim, acredita-se que a partir do posicionamento competitivo é possível construir uma vantagem competitiva sustentável que significa criar uma barreira, dificultando que os concorrentes contatem com os clientes do mercado alvo do varejista.

Os concorrentes continuamente tentarão quebrar esta barreira; porém, construindo esta barreira, os varejistas podem sustentar sua vantagem, minimizar a pressão da concorrência e impulsionar os lucros por um período mais longo, portanto estabelecer uma vantagem competitiva é a chave para o desempenho financeiro sustentável. (LEVY, WEITZ, 2000).

4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO VAREJO

Muitas empresas exercem a atividade varejista e atacadista, porém considera-se comércio varejista aquele em que mais de 50% de suas operações englobam vendas a Varejo. A maioria das vendas no varejo é

realizada através de lojas, porém este quadro está mudando, visto que com o crescente desenvolvimento tecnológico, atualmente já estão sendo realizadas vendas também pela Internet. Por isso, uma atuação estratégica de marketing, é fundamental.

Neste sentido, Ferrell *et al* (2000) afirma que estratégia de Marketing refere-se a como a empresa gerenciará seus relacionamentos com os consumidores de maneira que obtenha vantagem sobre a concorrência.

Na opinião de Cobra (1997) a estratégia de Marketing deve ser o cerne da estratégia de comunicação, não ao contrário. Para estabelecer um plano de marketing, é preciso fazer analisar tais fatores:

- pontos forte e fracos da empresa;
- capacitação gerencial em marketing e vendas;
- ameaças e oportunidades aos negócios da empresa;
- vantagens competitivas.

Vale ressaltar que do nível de envolvimento que uma empresa têm com o objetivo de manter e conquistar clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing.

De modo geral, as atividades de marketing desempenhadas pelas empresas são resumidas na figura 3:

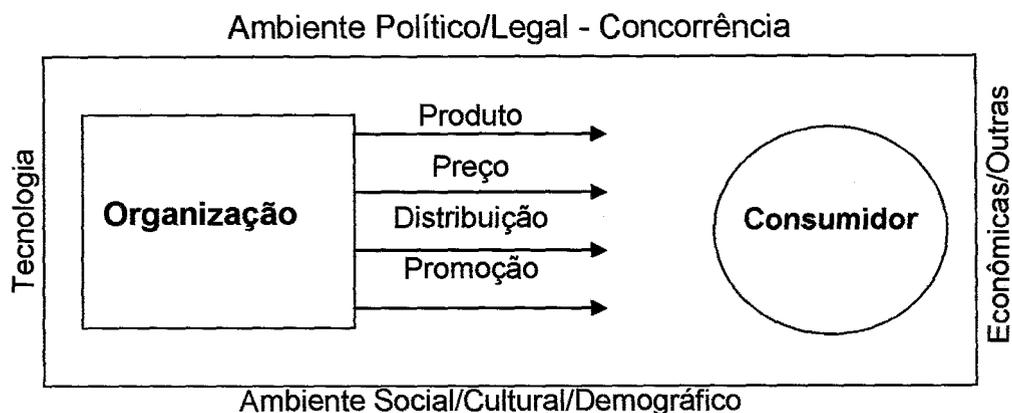


Figura 3 - Composto de marketing e variáveis incontroláveis. Fonte: LAS CASAS (2002, p. 16)

Como vimos na figura 3 a ligação da organização com seu mercado é feita através das atividades de comercialização representadas por produto, preço, distribuição e promoção. Esses itens são chamados de composto de marketing (*marketing mix*), que representam as principais etapas em todos os tipos de comercialização possíveis, seja o objeto um bem, uma idéia, um serviço, etc. Todos os elementos do composto de marketing são dirigidos à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, conforme o direcionamento das setas.

Com relação aos “4 Ps” do marketing, Gordon apud Verona (2003) aponta algumas mudanças impactantes:

- a) Produto: Produtos e serviços são conseqüências de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem para cada componente do produto e seus serviços associados;
- b) Preço: com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor

também vai mudar proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.

- c) Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.
- d) Distribuição; o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

Autores como Bretzke (2000) Verona (2003) concordam em que não se deve subestimar as outras variáveis do *marketing mix*, como o posicionamento, produto, preço e canais de distribuição, e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos da sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza.

Atualmente, os varejistas estão buscando novas estratégias de marketing para atrair e manter os consumidores. As livrarias estão se tornando cada vez mais idênticas umas das outras e tendendo a uniformização. Em qualquer cidade o comprador pode encontrar muitas lojas, com o mesmo produto. Por estas razões os varejistas precisam tomar decisões importantes sobre seus mercados-alvo e posicionamento, sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.

Contudo, considera-se relevante primeiro definir seus mercados-alvo, para depois decidirem como irão posicionar-se neles, a loja deve concentrar-se no perfil dos seus possíveis consumidores, pois o centro de

todo o processo é comercialização e o próprio consumidor podendo ser melhor visualizados na figura 4:

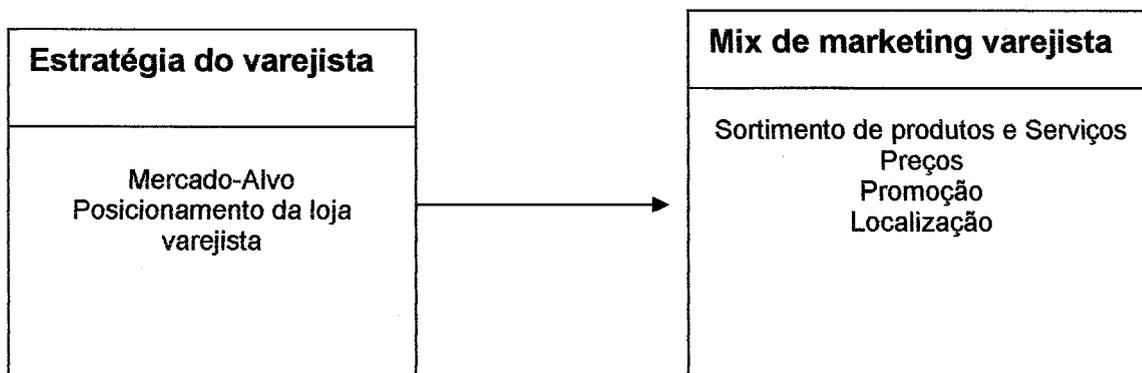


Figura 4 – Estratégia de mercados-alvo. Fonte: KOTLER e ARMSTRONG, (1998, p. 304).

Vale lembrar que o sortimento de produtos deve atender as expectativas de compra de mercado-alvo, onde o varejista deve determinar tanto a sua amplitude quanto a profundidade de seu sortimento. Outro elemento do sortimento de produtos é a sua qualidade, na qual o cliente se interessa não apenas pela variedade dos produtos disponíveis. Deve se escolher que *Mix* de serviços será oferecido aos clientes, tais como serviços de entrega, crédito e bate-papo amigável, atmosfera da loja com *lay-out* que facilite a movimentação.

A política de preços dos varejistas é um fator crucial do posicionamento e deve ser decididos com relação no seu mercado-alvo, seu sortimento de produtos, serviços e sua concorrência. A maioria dos varejistas procura altas margens sobre baixos volumes ou baixas margens sobre valores maiores.

Ferrel *et al* (2000) consideram o preço como elemento crítico, mais visível e mais manipulado do composto de marketing. Assim, torna-se relevante estabelecer corretamente o preço para atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidades da empresa cobrir custos diretos e indiretos e também obter um lucro aceitável.

No tocante ao composto promocional, as ferramentas são as propagandas, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas, todas utilizadas para influenciar os consumidores (COBRA, 1997). Assim, ao selecionar os métodos promocionais a serem incluídos no composto promocional, é importante assumir uma perspectiva de comunicação de marketing integrado, isto é coordenar os elementos promocionais e outros esforços de marketing comunicam com os consumidores-alvos para maximizar o impacto total sobre os mesmos (FERREL *et al* 2000).

Finalmente a decisão da localização é a chave da capacidade de atrair clientes, os maiores varejistas geralmente têm a oportunidade de se localizar melhor que os pequenos, levando-se em conta o alto custo para tal processo.

Em suma, a estratégia de marketing de varejo deve conter uma vantagem diferencial, uma característica ou atração que as ofertas competitivas não possuem que dará satisfação ou benefícios identificados pelos compradores. Contudo, tal vantagem torna possível à empresa explorar plenamente o potencial das suas estratégias de marketing, uma vez que as vantagens diferenciais estão baseadas na igualação de uma força

com uma oportunidade externa para criar uma capacidade. Não esquecendo de considerar sempre as características estratégicas da empresa e do ambiente, indispensáveis na formulação de estratégias. Lembrando que a batalha estratégica fundamental é pelo cliente: e só farão sucesso empresas que tem como objetivo conseguir e reter clientes, sendo este o indicador chave para o lucro.

4.3 ERA DOS CLIENTES

Nunca os clientes estiveram tão em voga quanto hoje: “encantá-los” passou a ser objetivo de muitas empresas, mas os meios para as organizações atingirem esta meta é a grande questão do momento.

A sobrevivência de uma empresa na sociedade está vinculada à contribuição permanente da satisfação dos seus clientes. Em relação a esse aspecto, os clientes são a prioridades da empresa. De certa forma, é necessário e vital para ela que eles se sintam satisfeitos por um longo período após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

Lovelock e Wright (2001) defendem cinco dimensões amplas como critérios, pelos quais os clientes julgam a qualidade do serviço, são elas:

- confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?
- Tangíveis: como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor?

- Sensibilidade: os funcionários da empresa são prestativos capazes de fornecer pronto atendimento?
- Segurança: os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
- Empatia: a empresa presta atenção cuidadosa, personalizada?

Vale ressaltar que destas cinco dimensões, a confiabilidade tem constantemente se mostrado o fator mais importante na avaliação da qualidade do produto ou serviço pelos clientes.

A confiabilidade está no coração da qualidade do serviço, uma vez que um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos. Haja vista que, se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa seja incompetente e passar para outro fornecedor.

Ohmae (1998) afirma que o diferencial competitivo da empresa de sucesso no século XXI será não só a capacidade de apresentar um produto ou serviço de qualidade mais sim a capacidade de entusiasmar os clientes.

A qualidade de ouvir os clientes tem importante impacto no resultado do serviço (Berry e Parasururaman, 1995). Desta forma, as empresas têm boas razões para coletar informações sobre os clientes. Isso irá capacitá-las a concentrarem seus objetivos na obtenção de valiosos e desejáveis lucros, para tanto, valendo-se do ajuste das suas ofertas, colocando-as no mercado, em consonância com as necessidades dos clientes e, assim, melhorar a satisfação e retenção dos mesmos, e, ainda,

valer-se dessas informações para identificar oportunidades para novos produtos e serviços.

4.4 COMERCIO ELETRÔNICO COMO ESTRATÉGIA DO COMÉRCIO VAREJISTA

A tecnologia pode ser uma aliada do comércio varejista, algumas das tecnologias já estão impulsionando o varejo, dentre estas se destaca a Internet, que possibilita o comércio eletrônico.

A Internet criou a possibilidade de venda direta do produtor para o consumidor, fato que não era previsível há 10 anos. De acordo com Zgodzinski (apud Ferrell *et al*, 2000), além da propaganda, a Internet está crescentemente tornando-se um negócio de varejo. Neste sentido, destaca-se o ramo livreiro tornando-se mais representativo a cada dia, neste campo.

Conforme Carvalho, (2001), o Comércio Eletrônico – CE - ou e-commerce pode ser conceituado como sendo toda e qualquer forma de compra e venda praticada utilizando-se um meio eletrônico.

Ulbrich et al (2000, p.16), define comércio eletrônico como “a atividade desenvolvida na internet, com a utilização de ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes, que tem por objetivo principal a negociação de compra e venda de bens e serviços” entre duas ou mais partes.

Um sistema de comércio eletrônico bem planejado e implementado é capaz de trazer inúmeras vantagens em comparação com o comércio tradicional, conforme ULBRICH et al (2000):

- Aumento considerável na negociação de bens e serviços;
- Existe o aprimoramento das relações com os clientes, devido as interações com os mesmos através de linhas diretas. Dá ao cliente mais opções de escolha e customização;
- O tempo e o custo para convencer e fidelizar um cliente é inferior ao custo que seria gasto em um comércio tradicional. Melhora a eficiência em atender o cliente, incluindo a entrega por demanda;
- Expande mercados locais e regionais para nacionais e internacionais, com níveis mínimos de capital, estoque e staff;
- O tempo que envolve todo o processo de compra, venda e entrega do produto é otimizado.
- Decrementa os altos custos envolvidos em transporte, armazenamento e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes e fornecedores;
- Facilita a produção e pagamento just-in-time, reduzindo o *overhead* e estoque através do incremento na automação e redução dos tempos de processamento;

O comércio eletrônico veio para proporcionar um novo meio de fazer negócio, entretanto, muitas vantagens que são trazidas pelo e-

commerce já existiam e eram exploradas pelas empresas há décadas, apenas em menor escala e de outras formas. Mas além disso, o comércio eletrônico traz novas possibilidades de negócios e aprimora antigas vantagens existentes, que já conquistaram seu espaço.

Dentre as principais vantagens aprimoradas pelo comércio eletrônico se destacam o atendimento personalizado, a melhor integração entre empresa e seus clientes e redução de custos de estoque. Além da redução de custos de venda e redução do ciclo de vida para lançamento de programas de marketing.

5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO LIVREIRO

5.1 HISTORIA DO LIVRO

Os primeiros livros eram confeccionados à mão. Assim, copiar um livro era um trabalho lento. Levava tanto tempo que só os monges nos conventos podiam passar dias executando essa tarefa - em latim, é claro. Por isso os assuntos das obras eram quase sempre religiosos . Os mais antigos textos impressos que se conhecem são orações budistas. Foram feitos no Japão entre os anos 764 e 770; o primeiro livro propriamente dito de que se tem notícia apareceu na China em 868 (REVISTA SUPERINTERESSANTE, 2004).

Johannes Gutenberg foi o responsável por uma invenção que tornou a palavra escrita acessível a todos, ditando assim os caminhos por onde passaria a cultura humana: prensa tipográfica. Afinal, somente depois que Johannes Gutenberg inventou a prensa tipográfica, utilizando uma prensa que servia para produzir vinhos, as informações e o conhecimento começaram a ser divulgados de forma sistemática.

Os livros impressos com sua invenção disseminaram o hábito de ler e escrever e deixaram a cultura ao alcance das novas classes sociais, cujo poderio deitava raízes nas cidades. Como a vida de Johannes Gutenberg passou quase sem registro, a data da invenção da prensa tipográfica é igualmente incerta, acredita-se que o ano de seu nascimento foi entre 1395 e 1400, em Mainz –Alemanha.

A história do livro confunde-se em alguns aspectos com a história da humanidade. Hoje, chamamos de livro a reunião de folhas contendo informações impressas por um lado e montadas em capa (EDUK, 2005).

Segundo Mattos (2004) nos primeiros anos escolares e até nas universidades, e depois por toda a vida, o livro é sempre um instrumento de trabalho. Ele abre para nossa mente um campo imenso de atividades nas quais investir o nosso talento natural. Ele tanto pode preencher nossas horas de ócio com a leitura de grandes aventuras, como também escancarar as portas do sucesso, nos concursos para altos cargos públicos. O livro é útil para todos os membros da família e jamais perde a sua atualidade, podendo passar de um a outro, ao longo do tempo. Que um país, "se faz com homens e com livros", porque somente um povo culto, bem formado, como sólidos conhecimentos em todas as áreas, pode ser verdadeiramente livre e forte.

Apesar de depender das segmentações predominantemente editadas no país, da qualidade dos textos disponíveis e das referências culturais do leitor, pode-se afirmar que o livro apresenta diversas características, de acordo com as diversas dimensões da vida social, como mostra o quadro 3

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Política	É um instrumento essencial da civilização ocidental; Disponibiliza a herança de outros povos; Permite o intercâmbio de informações entre as nações.
Cultural	É uma manifestação da identidade cultural de um país; Fomenta o desenvolvimento cultural; Permite a conservação do patrimônio cultural; Estimula a criação artística.
Educativa	É uma informação que permanece disponível; É um instrumento democrático de formação educacional; Permite a transmissão de conhecimento.
Profissional	É um instrumento de qualificação e requalificação profissional; Apresentam menores custos, relativamente a outros instrumentos educacionais, como os cursos.
Tecnologia	Fomenta a pesquisa científica; Permite a economia de custos com <i>Royalties e Know-how</i> importados.
Social	Fomenta a pesquisa social; É um instrumento de promoção social; Pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida; e, É uma opção barata, relativamente a outras atividades de lazer.

Quadro 3 - Livros – Dimensões Humanas. Principais Características. Fonte: SAAB, *et al* (1999, p. 03).

Cabe salientar que além de apresentar explicações e alternativas para muitos dos dilemas contemporâneos, individualmente, o livro pode contribuir para aumentar a capacidade do leitor em compreender o mundo, decifrar signos e interpretar melhor a grande quantidade de dados e imagens que recebe. Mesmo a literatura de ficção, complementa a formação dos leitores, pelas associações e significados que propicia, além de aumentar a cognição.

Conforme Saab *et al*, (1999) os livros podem ser segmentados de diferentes formas, como segue:

- pela apresentação: capa dura, capa mole, pocket, etc. Nos EUA, visando beneficiar-se de diferentes fases do produto e de mercado, a segmentação, pela apresentação, varia de acordo com o tempo decorrido do lançamento. Tem-se, assim, inicialmente, a capa dura, para o lançamento inicial, o trade, com a capa mole (que predomina no Brasil), e o mass market (pocket);
- pelo conteúdo: com as suas divisões básicas, como livros de ficção, livros de não ficção, livros de espiritualidade, livros didáticos, etc. A partir dessas divisões básicas, há, ainda, outras subdivisões, como livros de ensaio, biografias, romances, livros de atividades, e outros.
- pela idade do público a que se destinam: livros infantis, infanto-juvenis, etc.

Também, existem diversos tipos de livros, a título de exemplificação, a seguir discorre sobre alguns deles:

1. Livros de bolso

Os Livros de bolso foram lançados após a Segunda Guerra Mundial, surgiu inicialmente no Brasil com o intuito de divulgar ciências e textos técnicos. Mas, ao longo do tempo, algumas coleções foram aparecendo para suprir a falta de síntese sobre temas populares e atuais daquele período, tais como Pós-Modernismo e Reforma Agrária.

Bem menores e mais "em conta" do que os livros em formato padrão, esses pequenos notáveis livros de bolso (traduzindo para o termo original, *pocket books*) vêm arrematando, uma fatia, cada vez maior, do mercado de ficção literária. Comparados ao custo de um livro em formato padrão, tais edições chegam a ser 200% mais baratas. Existem hoje, pelo menos, três grandes editoras brasileiras que investem forte nesse setor: a Ediouro (pioneira, no Brasil, na produção desses volumes), Paz e Terra e a L&PM Pocket. Todas elas possuem coleções especiais que publicam, no geral, grandes clássicos da literatura nacional e internacional (EDUK, 2005).

2. Dicionário

Segundo Paes (1999) dicionário é um conjunto de termos próprios de uma ciência ou de vocábulos de uma língua, dispostos alfabeticamente e com os respectivos significados ou sua versão em outra língua.

3. Enciclopédia

Enciclopédia é um trabalho literário científico ou artístico que engloba em si os conhecimentos relativos a uma dada área do saber,

abrangendo todos os ramos do conhecimento. O seu conteúdo geralmente é exposto de forma alfabética ou sistemática.

Enciclopédia é um termo latinizado a partir do grego *eu-kuklios paideia* (eu-kuklios paideia), que significa o círculo (kuklios) perfeito (eu) do conhecimento ou da educação (paideia). Este termo só começou a ser usado no século XVI, embora trabalhos de formato enciclopédico já fossem conhecidos em épocas anteriores. Sua origem está na Grécia, onde surgiu mediante uma exigência escolar visando conservar e prolongar a palavra dita do professor pela palavra escrita (EDUK, 2005).

4. Livro eletrônico ou e-book

Atualmente, de acordo com Chartier (1994), "o livro já não exerce o poder de que dispôs antigamente, já não é o mestre de nossos raciocínios e sentimentos em face dos novos meios de informação e comunicação de que doravante dispomos". Cada vez mais a informação está disponível na forma eletrônica, e existem várias classes de instrumentos para usá-las.

Livro eletrônico é um livro digital de fácil manipulação, que é lido em uma tela de computador, onde o usuário pode baixá-lo instantaneamente num click de mouse, por meio de download. Suas vantagens são inúmeras. Durante a leitura, por exemplo, é possível ampliar o tamanho da letra, criar anotações ao longo do texto lido e possui ainda recursos de pesquisa de palavras não compreendidas no texto (EDUK, 2005).

Ler em um monitor não é o mesmo que ler um livro impresso. A forma eletrônica modifica a materialidade do livro pela imaterialidade sem lugar próprio; às relações de contigüidade estabelecidas no objeto impresso, ela opõe à livre composição de fragmentos e à navegabilidade por arquipélagos textuais sem limites (CHARTIER, 1994).

Segundo dados do Eduk (2005) como hoje em dia a grande maioria das pessoas não dispõe mais de tempo para ler livros impressos e, por estarem cada vez mais condicionadas a receber informações de forma rápida e variada, o e-book ou livro eletrônico é uma ótima solução. Enquanto os livros em papel são objetos isolados, os eletrônicos podem incluir links em hipertexto, busca avançada de conteúdo e imagens digitalizadas, de tal modo que estes recursos complementem o conteúdo e antecipem as necessidades dos leitores. Cada um poderá personalizar os seus livros, acrescentando-lhes as suas próprias anotações, links e imagens. No entanto, levará algum tempo até que o livro eletrônico torne-se superior ao livro em papel

5.2 MERCADO LIVREIRO

Conforme Sarney (2004, p. 01)

Quando se fala nos avanços tecnológicos que vislumbram a morte do livro pelo livro eletrônico e outras mágicas, eu respondo que o livro nunca acabará, porque ele é a maior das descobertas tecnológicas: cai e não quebra, não precisa de energia e, portanto, de ligar ou desligar. Pode ser levado para qualquer lugar, banheiro ou cama, com o que certamente os monitores de televisão não concorrem. O livro tem todos os programas de computadores e mais a diversidade de todos os assuntos guardados pela eternidade da escrita

O livro existe para dar expressão literária aos valores culturais e ideológicos. Seu aspecto gráfico é o encontro da estética com a tecnologia disponível. Sua venda constitui um processo comercial condicionado por fatores geográficos, econômicos, educacionais, sociais e políticos (MATTOS, 2004).

Saab *et al* (1999) apontam como característica das livrarias, pode-se dizer que, em geral, a venda de livros é lenta, ou seja, o livreiro compra da editora e pode ficar com o livro na prateleira por meses. Além disso, existe certa sazonalidade do produto, com o aumento do consumo no início do ano escolar e no último trimestre do ano.

Quanto ao custo dos livros, cabe destacar que o preço do livro influencia muito seu consumo, porém, pode ser apontado como um grande entrave para a sua maior difusão. No que se refere à fixação de preços, as editoras estabelecem o preço de venda e, a partir daí, concedem descontos para os distribuidores e livreiros. Em alguns países, o preço de capa é tabelado e impresso no próprio livro, como ocorre, por exemplo, na França, nos EUA, na Itália e na Grã-Bretanha. No modelo inglês do preço mínimo, por exemplo, o livro sai da editora com preço fixo, e tem percentuais máximos de reajuste e desconto fixados para as etapas seguintes do comércio, ou seja, para os distribuidores e livreiros.

O mercado brasileiro é bastante peculiar, exigindo conhecimento da sua cultura, hábitos e preferências. Essas especificidades impõem uma adaptação dos modelos existentes às condições de demanda do país. Os que temem a possibilidade de desnacionalização da indústria apontam,

principalmente, como implicações negativas, a que se refere à possível redução do número de lançamentos de autores nacionais.

Conforme Saab *et al* 1999), um mercado livreiro forte deve estar alicerçado na possibilidade de muitos escritores diferentes terem seus trabalhos avaliados e publicados. Para o desenvolvimento da cultura do país, deve haver a possibilidade de que autores que vendam pouco, ou mesmo os que produzam textos "marginais" ao mercado, consigam ter seus trabalhos publicados.

No passado, as livrarias concentravam-se basicamente nas grandes capitais, em pequeno número, de modo que o varejo de livros era feito de forma artesanal, na qual o varejista, o livreiro, era menos um comerciante e mais um intelectual, quase um professor a sugerir e indicar o que a sua clientela deveria comprar.

Todavia, atualmente, o varejo de livros está passando por uma vigorosa transformação, acompanhando a marcha dos shopping centers. Onde há shopping, via de regra há livraria. E com grande sucesso comercial. Essa expansão do varejo garantiu uma expansão do mercado editorial acima do crescimento do PIB brasileiro nos últimos anos (CORDEIRO, 2004).

No Brasil, conforme o número de lojas, podemos agrupar as livrarias em grandes, médias e pequenas cadeias ou lojas independentes, encontrando-se, ainda, megastores, livrarias convencionais e livrarias especializadas. Há, no Brasil, dois grandes grupos, com atuação nacional, as Livrarias Siciliano e Saraiva. Ambas são empresas com mais de 70 anos no mercado. Existem dois grupos médios, com atuação regional, as Livrarias Sodiler e Nobel, bem como alguns grupos regionais, com atuação local,

como a Livrarias Curitiba e empreendedores isolados, com um ou dois pontos de vendas (SAAB *et al* 1999).

Complementam os autores que quanto à sua localização, o Brasil é dividido em cerca de 5.700 municípios, e apenas cerca de 600 deles possuem livrarias regulares, o que corresponde a cerca de 11% do total, ou seja, quase 90% dos municípios brasileiros não possuem uma livraria regularmente instalada. Além da existência de poucas livrarias, a maior parte delas está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com os grupos médios, de atuação regional, e os empreendedores isolados, desempenhando um significativo papel na cadeia de comercialização do livro.

Por exemplo, a cidade de Curitiba, Paraná, o número de livrarias e papelarias é de 963 lojas. Com um faturamento total do setor durante o ano de 2004 de R\$ 294.468.677,00, números de dar inveja a outros municípios brasileiros

Quanto as vendas, Angelo (2004) afirma que o número de exemplares vendidos caiu de forma expressiva, 20%, de 320 milhões em 2002 para 255 milhões em 2003. Descontada a diminuição de compra de volumes pelo governo (que reduziu seu investimento de 162 milhões para 110 milhões de livros), também houve retração. Se computados apenas os livros vendidos para o mercado, a queda foi de 8%. O número menos pessimista para o setor livreiro foi o do faturamento: 8% mais. Um crescimento relativo, dada a inflação do período (8,95%) segundo o IPCA. As quedas refletem o panorama econômico do país, do período que atinge o mercado livreiro como um todo.

Dessa forma infere-se que as livrarias precisam, cada vez mais, formular estratégias competitivas, para manterem e ampliarem seu mercado. Estas, devem ser com base em dados reais sobre o mercado livreiro, e sua posição neste, para conseguirem manter uma vantagem competitiva, em relação a concorrência.

Neste sentido, Zakaib (2005) assinala que o Brasil tem cerca de 26 milhões de leitores (pressupõe-se a existência de 86 milhões de adultos alfabetizados); a Região Sudeste é a que apresenta maior número de consumidores de livros (9,3 milhões), seguida da Região Sul (2,9), Nordeste (2,8) e Centro-oeste (1,7). Os números indicam também que: 60% dos consumidores de livros têm mais de 30 anos; 2/3 dos compradores pertencem às classes sociais B e C; 17, 2 milhões de pessoas compram pelo menos um livro por ano; e a Bíblia é o livro mais lido. Sobre os motivos da compra, um dado curioso: a maioria dos homens diz que é para se informar; já as mulheres adquirem livros em busca de paz interior ou para presentear.

Nos últimos anos, também, tem sido observada mudança significativa no segmento, principalmente a partir da introdução do conceito de megastores. Assim, segundo Cordeiro (2004) os dois eixos de expansão do varejo livreiro acompanham duas fórmulas bem sucedidas. De um lado, o formato da grande loja, verdadeiros hipermercados de livros e produtos afins, como é o modelo implantado pela Saraiva, Cultura e a francesa

FNAC¹. Do outro, o modelo de lojas de tamanho intermediário, do tipo da Livraria Siciliano, da Livraria Nobel e da Livrarias Curitiba. Há ainda um terceiro modelo consolidado que a própria Nobel desenvolveu, que a formação de uma rede de lojas franqueadas, única no setor, que tem a vantagem de viabilizar operações menores, em regiões menos desenvolvidas, protegendo a pequena empresa nacional e fazendo chegar aos mais distantes mercados tecnologia de ponto-de-venda e estrutura para enfrentar os grandes concorrentes e os fornecedores.

A principal característica das megastores é oferecer variados serviços e grande diversidade de produtos e títulos. Além da quantidade e diversidade de produtos, são característicos do conceito de megastores, maiores conforto, ambiente amplo e agradável, música ambiente, pontos de pesquisa de produto e preços informatizados, ponto para escuta de cd's, e maior facilidade para encontrar livros, chamados de fundo de catálogos e dificilmente encontrados em pequenas livrarias.

Porém, o ponto-de-vista do consumidor, falta as megastores maior personalização, pois esse conceito não tem como proposta investir na relação íntima do livreiro com o cliente. Esses abrem mercado para as lojas pequenas, que podem ter um nível de especialização que os consumidores não encontram nas megastores.

Assim, grande parte das livrarias menores bem sucedidas se caracteriza pela qualidade do atendimento, e pelo interesse de seus

¹ A FNAC é uma subsidiária do grupo francês *Pinault Printemps-Redoute* (PRP). Fundada há 45 anos, é uma das maiores redes européias de distribuição e venda de produtos culturais e de lazer.

proprietários e funcionários por livros, sendo, dessa forma, capacitados a oferecer um atendimento personalizado ao cliente. A exemplo pode-se citar a Livrarias Curitiba. No que se refere à tecnologia, por exemplo, foram aplicadas diversas inovações na frente de lojas, como terminais de consulta, código de barras e listening centers, além de maior preocupação com o *layout* e a programação visual, observando a disposição dos produtos e a conveniência do consumidor (SAAB *et al*, 1999).

Acrescentam os autores, que uma outra forma significativa de concorrência é o comércio eletrônico, via Internet, pois, quando o cliente sabe exatamente o que quer comprar, não precisa ir até uma livraria. As livrarias tradicionais, nesse caso, estão procurando atuar nesse novo segmento, oferecendo esse serviço, também.

5.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO MERCADO LIVREIRO

Montana e Charnov (2003) afirmam que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento. A administração muitas vezes precisa responder às forças que exercem impacto imediato nas empresas: acionistas, os bancos, os sindicatos, os fornecedores e os clientes. Uma empresa deve-se relacionar cuidadosamente com cada um dos fatores fundamentais.

Esses fatores externos à organização são chamados de ambiente externo e influenciam não só a organização, mas também um ao outro. A figura 5 resume o ambiente externo.

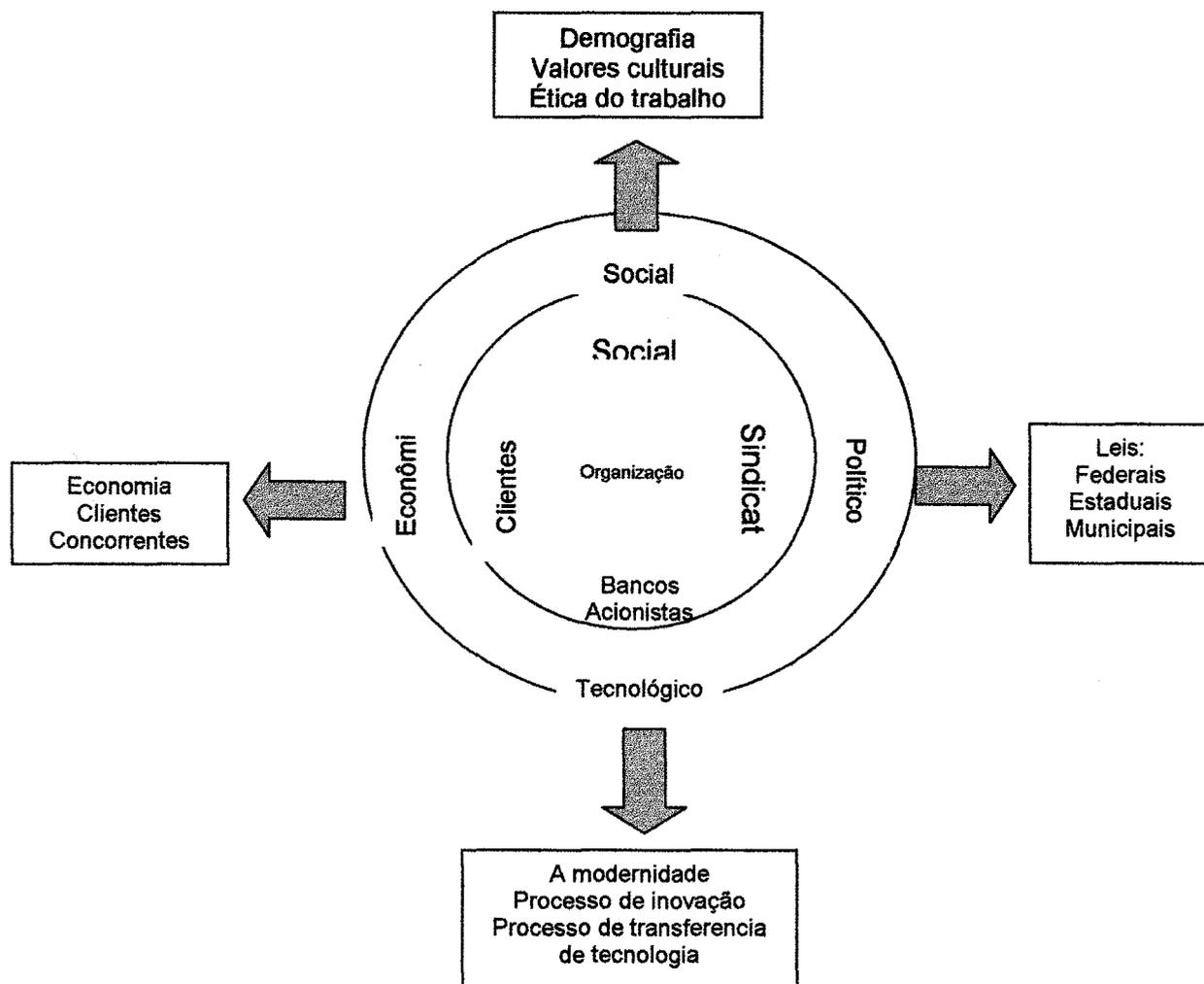


Figura 5 - Ambiente externo dos negócios. (Montana e Charnov, 2003, p.63).

Os fatores ambientais gerais foram colocados no círculo externo, somente afetam a organização no centro como também contêm fatores mais específicos. Os fatores específicos no círculo interno são mais imediatos à organização. Torna-se relevante observar que os fatores externos são dinâmicos e mudam constantemente, e a administração deve reconhecer a necessidade de responder às mudanças. Ignorar as mudanças ambientais que afetam o seu negócio é um enorme risco à sobrevivência da empresa.

As empresas devem ter em mente que as fórmulas de sucesso não duram. As vantagens competitivas, em torno das quais a empresa projeta sua atuação, podem ser rapidamente copiadas e superadas, isso em todos os seguimentos, inclusive no livreiro, que é foco central do presente estudo.

Assim, pode-se inferir que é o conhecimento que a organização (livraria) detém, juntamente com a sua capacidade de aprendizado coletivo, que permitem à livraria se reconfigurar adequadamente, e a tempo, no ambiente atual de mudança permanente.

Na busca incessante para o encantamento dos clientes, o varejo tenta, a cada dia procura se reinventar. Assim, varejistas que não definiram seu público-alvo, segmento e modelo de atuação estão com os dias contados. Essa tendência irreversível foi mais uma vez validada durante o maior congresso mundial de varejo a NRF (National Retail Federation).

Assim, podem-se dizer que as livrarias precisam ser adaptáveis as mudanças do mercado atual. Teixeira Filho (apud Montana e Charnov, 2003), afirmam que a necessidade de uma organização adaptável advém da dificuldade cada vez maior em se obter a vantagem competitiva. Em busca da maximização das vantagens competitivas, as empresas lutam para alavancar seus objetivos, a partir da consciência de seus pontos fortes e pontos fracos. É uma busca permanente de mais agilidade e flexibilidade, um nível superior de qualidade, capacidade de oferecer serviços aos clientes e uma constante capacitação e motivação dos recursos humanos na organização na busca da otimização da ação da instituição.

Lembrando que os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem a vantagem competitiva que representa o "algo mais" que uma empresa pode oferecer ao mercado, são ainda, os que fazem a diferença e personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais.

As empresas devem buscar vantagens duradouras, que lhes tornem mais competitivas dentro do mercado do qual fazem parte e criem valor perceptível a seus clientes, de forma que elas possam cobrar um preço-prêmio. Segundo Porter (1989), estas vantagens podem ser obtidas de três maneiras: vantagem de custos, vantagem por diferenciação ou enfoque.

Analisando-se o mercado livreiro, na atualidade pode-se constatar que as livrarias competem buscando a diferenciação perante a concorrência, ou seja, adotam a estratégia de competição por diferenciação, dentre as descritas por Porter (custo, enfoque e diferenciação). Uma vez que buscam oferecer desempenho superior em áreas importantes de benefício ao cliente serviços, qualidade, estilo, tecnologia, (como a internet), considerando o mercado com um todo.

Outra tendência apontada na NRF foi o de individualização no atendimento. As lojas que estão valorizando o atendimento personalizado de seus clientes estão alcançando resultados muito positivos. Devemos nos lembrar que a oferta de produtos está cada vez mais ampla e diversificada, bem como o número de canais de vendas (lojas convencionais, webstores, televendas, catálogo etc.), onde podemos encontrar os mesmos produtos

nos mais variados estabelecimentos com pequenas (para não dizer inexpressivas) variações de preço, sendo o único diferencial o atendimento, ou seja, o serviço que o varejista poderá agregar ao produto (ROCCATO, 2005). (grifos meus)

O surgimento da Internet levou muitas empresas a mudarem suas bases de competição. A Internet é uma poderosa ferramenta quando aliada às práticas tradicionais de negócios. Neste ponto, a adoção de uma boa estratégia é fundamental (PORTER, 2001).

As aplicações da Internet já mostraram sua influência sobre as cinco forças propostas por Porter (1986) que regem a competição entre as empresas. No entanto, a influência da Internet é muitas vezes negativa para as empresas participantes de um determinado mercado (PORTER, 2001). As aplicações de Internet promovem maiores acesso a informações sobre produtos e fornecedores, aumentando o poder de barganha dos consumidores.

Assim, conforme Saab *et al* (1999) a venda de livros, pela Internet, vem crescendo, pois esse produto possui algumas características que facilitam a sua compra, através desse meio, quais sejam:

- são oferecidos títulos demais para que a maioria das lojas os estoquem;
- apresentam a oportunidade de ser “experimentados”; e
- ocorrem constantes lançamentos de novos títulos.

Segundo os autores, no mundo, as maiores livrarias virtuais são: *Amazon, Barnes & Noble, Waterstone's, Blockwell's e Internet Book Shop*. A *Amazon* possui, aproximadamente, 2, 5 milhões de títulos, em catálogo, e mais de oito milhões de consumidores já registrados, em seu negócio *on-line* de venda de livros e discos. Sua receita, em 1988, foi de US\$ 610 milhões. Assim, os livreiros brasileiros temem que esse tipo de compra pode, a médio prazo, ameaçar a própria existência de livrarias com obras importadas, em todo o país.

Todavia, acredita-se que a Internet deve ser vista, também, como propiciadora de ampliação do público leitor de livros, sendo a leitura, através dela, encarada como complementar. A Internet forma uma comunidade de interesses, e pode converter tais grupos em alvos para a venda de livros.

Vale ressaltar que a competição entre as lojas eletrônicas se dá, também, do ponto de vista tecnológico, o que inclui o aumento da velocidade do site, a sofisticação do sistema de buscas, com opções organizadas hierarquicamente, em temas e subtemas, e, mesmo, a possibilidade de cálculo do custo final do produto, incluindo os preços do livro e do frete, além de, também, comparar as diversas possibilidades de entrega, como *courrier, sedex, correio comum, etc.* (SAAB *et al*, 1999).

Cordeiro (2004) cita como principais aspectos a serem considerados no delineamento das estratégias competitivas do mercado livreiro:

- A mais importante decisão no mercado livreiro é escolher bem o ponto onde a livraria será instalada. O livro precisa estar

onde está o seu público. De nada adianta ter um excelente acervo, os lançamentos, os livros de arte, um bom papo e até um gostoso cafezinho se a clientela ou ignora onde fica a loja ou não tem facilidade de acesso. Daí poder se afirmar que hoje os melhores locais para a localização de uma livraria são os shopping centers e os aeroportos, locais onde um fluxo contínuo de pessoas de maior renda e escolaridade está presente. Pontos de rua também podem ser interessantes, desde que possam cumprir o requisito básico de estar ao alcance do consumidor. É preciso também um bom projeto arquitetônico, com móveis adequados, boa iluminação, boa comunicação visual. Uma livraria deve ser um local agradável para passar o tempo. A experiência mostra que, mais do que vender o livro, é preciso fazer o consumidor comprá-lo espontaneamente e só se consegue isso em um ambiente aconchegante.

- O segundo passo é conseguir montar uma equipe de loja que goste do livro e seja dedicada, atenciosa e cuidadosa no trato com o público. Quem compra livro é diferente de quem compra outro produto. É preciso estar bem informado, estar atendo aos lançamentos, estar inteirado dos debates intelectuais, saber para onde aponta as fronteiras do conhecimento. Mas também é preciso conhecer os acervos, os clássicos da literatura e da ciência. Um bom funcionário de uma livraria tem

que ter nível para dialogar elegantemente com os seus clientes.

- O varejo atual, todavia, exige mais do lojista e assim também é para o livreiro. É preciso que ele disponha de bons sistemas informatizados no ponto-de-venda, para que possa ter uma operação ágil e compatível com as modernas técnicas de administração. Os sistemas devem auxiliar na operação, mas devem também gerar informações para uma boa tomada de decisão. Devem também auxiliar o consumidor no seu processo de busca e localização naquilo que está à procura. O varejo é hoje uma das atividades tecnologicamente mais sofisticada e só aqueles que dispuserem dessa tecnologia é que poderão sobreviver a longo prazo.
- O processo de compra é também uma combinação de técnica e arte. É preciso ter o que o mercado procura, mas condicionado pela economicidade inerente à atividade comercial. Não é de se esperar de um livreiro uma venda a qualquer preço, sem uma margem que lhe remunere adequadamente.
- Uma boa compra implica também fazer fortes laços de parceria com os editores. São eles, os editores, que provêm o instrumento de sobrevivência do mercado, o livro. Eles também são responsáveis pelo marketing editorial que é o instrumento-chave da expansão do mercado. É importante

também a parceria com os editores para, através deles, cativar os autores e, na medida do possível, fazê-los freqüentar a loja para eventos do tipo noite de autógrafos.

Um aspecto que está exigindo mudança nas livrarias brasileiras é a chegada de empresas internacionais, como resultado do processo de globalização da economia, motivadas, principalmente, pela estabilização monetária e pela potencialidade do mercado brasileiro, não obstante as peculiaridades apresentadas pelo país.

Para enfrentar essa competição, as livrarias brasileiras buscam minimizar custos, manterem-se competitivas sob todos os aspectos, e fidelizar os seus clientes. Nesse sentido, devem caminhar, segundo SAAB *et al* (1999), para:

- estabelecer o perfil do consumidor: acervo distinto e decoração diferenciada;
- conveniência: lojas abertas 24 horas, nos finais de semana e feriados, e com serviços de entregas à domicílio;
- qualidade de atendimento: vendedores treinados, bilíngües, com formações universitárias, capazes de recomendar uma melhor edição e uma bibliografia;
- diversificação de produtos: quantidade, variedade e tempo de atendimento à demanda;
- tirar proveito do know-how, em logística e distribuição;

·informatização: para melhor facilitar o consumidor, e para contribuir à administração da loja.

Na verdade, para criação do seu valor, a livraria deve contar com um conselho de qualidade, formado por profissionais competentes, e prestar atenção a diversos itens, tais como: a permanência do estoque, durante determinado período, a pluralidade da oferta, com estoque rico e diversificado, a localização próxima ao mercado visado, a capacidade de dar atenção especial a determinados segmentos, como o público infantil, concorrência na prestação de serviços, oferta de produtos ligados à cultura, atenção maior à programação visual e instalação das lojas, com apresentação, sobre as mesas e vitrines, do máximo possível de títulos recentes, além dos *best-sellers* (SAAB *et al* 1999).

Apostar nos diferenciais do ponto de venda, e no aprimoramento das relações com o cliente torna-se um imperativo. E, conseqüentemente, o investimento em 'visual merchandising, para que o espaço da loja seja efetivamente um chamariz certamente fará diferença. Não esquecendo também da importância da política de recursos humanos que têm como meta propiciar um ambiente de trabalho em que os colaboradores tenham seu potencial estimulado, para que excedam as expectativas dos clientes, com dinamismo e capacidade de inovação.

Roccato (2005) lembra que os varejistas não podem se esquecer de que são administradores da percepção de seus clientes. Hoje, explorar os cinco sentidos dos consumidores nos pontos de venda (PDVs) é muito importante para o negócio. Oferecer uma loja com uma ótima iluminação,

produtos bem expostos com seções de fácil localização, *mix* de produtos adequado ao público que frequenta o PDV, som ambiente, aromatização, sempre suportada por uma equipe de vendas bem treinada e atenta para as reais necessidades de seus clientes.

Cabe ressaltar ainda que as livrarias independentes buscam construir lealdade por meio de excelente atendimento. Construir uma tradição e uma reputação de atendimento ao cliente leva esforço e tempo consideráveis, mas um bom serviço é um ativo estratégico valioso. Depois de a livraria ganhar uma reputação de serviço, ele pode sustentar essa vantagem por um longo período, pois é difícil para a concorrente criar uma reputação comparável.

Ante ao exposto pode-se inferir que embora existam problemas para o crescimento do mercado livreiro, como em todos os setores, o mercado é muito dinâmico, e vai se adaptando às novas variáveis introduzidas. E as "condições de base" para o crescimento estão dadas. Basta enfrentá-las, com determinação por parte do setor, e com a formulação e execução de uma estratégia competitiva específica para cada livraria.

5.4 VISÃO DO ALUNO

O mercado livreiro de Curitiba possui características peculiares, nele encontramos livrarias tradicionais da cidade que se mantêm operando, mesmo com a chegada de grandes redes. Isso não é comum em outros centros, onde os livreiros locais perderam mercado para as grandes redes.

Em Curitiba, diferentemente, existe a Livrarias Curitiba que está no mercado há 41 anos, se tornou uma grande rede, porque modernizou-se, investiu em treinamento, acervos e tornou-se competitiva, mesmo com a presença de redes como FNAC, Saraiva e Siciliano. Encontramos ainda, livrarias tradicionais como a Livraria do Chaim, que tem um público cativo de intelectuais, professores e universitários, onde o proprietário ainda mantém um certo romantismo e as características do dono que conhece praticamente todos os títulos.

A Livraria do Guerreiro também se mantêm nesse mercado, pois conseguiu se posicionar como uma rede voltada à venda de livros técnicos, literatura estrangeira e dicionários linguísticos.

O que se nota é que Curitiba, no ramo livreiro, vai do tradicional ao moderno, onde todas as livrarias conquistaram seus espaços. Mesmo com a entrada das grandes redes, o livreiro local se posicionou, se especializou e continua ativo trabalhando o seu público específico.

Falando especificamente das Livrarias Curitiba, nota-se uma atuação mais agressiva, buscando sempre o diferencial em relação às grandes redes, uma vez que o produto é o mesmo, focamos nosso

diferencial no atendimento, alicerçado por boas promoções, eventos variados e utilizando muito bem o fato de estar melhor distribuído na cidade, contando com 8 (oito) pontos de venda.

A Livrarias Curitiba compete com as demais livrarias utilizando a diferenciação, onde procura criar para o cliente uma percepção única, através das relações humanas que mantém com seus colaboradores e clientes, refletidos no bom atendimento e respeito pelos clientes. Para que essa diferenciação seja percebida, fez-se necessário um árduo trabalho de treinamento, envolvimento, conscientização e boa remuneração. Na área de eventos houve uma profissionalização onde buscou-se a contratação de um profissional de mídia.

A Livrarias Curitiba possui como posicionamento competitivo em relação à concorrência uma flexibilidade nas formas de pagamento, prazos, agilidade em atender um pedido específico dos clientes, entregas por moto boy, pedidos via internet e tele atendimento. Por estar sediado na cidade de Curitiba, diferente das grandes redes, possui agilidade em buscar o acervo de todas as lojas, estoque central e atender rapidamente. A entrada no varejo de Curitiba das grandes redes, fez com que houvesse uma profissionalização da equipe, buscando colaboradores com excelente perfil, de nível superior, pessoas que possuem experiência e vivência no varejo.

Por fim, minhas expectativas em relação ao mercado livreiro de Curitiba, é a de que teremos uma forte queda na comercialização do livro didático, uma vez que o Governo Federal vai subsidiar os livros didáticos para as escolas estaduais. Com a isenção do PIS/CONFINS do livro, isso

deu ao mercado livreiro um pouco de fôlego para poder investir em acervos, uma vez que melhora as baixa margens. Acredito que cada vez mais será necessário ir evoluindo através da profissionalização, utilizando técnicas de vendas, buscando no mercado idéias, visitando concorrentes para que a cada dia haja evolução.

Conforme o Prof. Affonso Romano de Sant'Anna, em matéria publicada no Jornal O Globo, de 14/05/2005, o comércio do livro se converteu em algo muito complexo. Se antes já não era coisa para amador, havia, no entanto, um certo romantismo, como ao tempo de José Olympio e Ênio Silveira, até mesmo os profissionais que se cuidem. Hoje as grandes redes de livraria exercem forte influência no mercado: a Livraria Leitura tem 28 lojas, a Saraiva 30, a Siciliano 57 e Curitiba outras 14 lojas. Por outro lado, as livrarias tendem a praticar cada vez mais as técnicas de venda usadas pelos supermercados, os quais especialistas estudam milimetricamente as alturas em que devem colocar o produto, em que prateleira, se perto ou longe do caixa. Pois há muito que as livrarias descobriram que não apenas *time is money*, mas também o espaço é dinheiro. Os dois ou dez centímetros na estante, ocupados por um livro que não vende é perda para o proprietário. E hoje os livros expostos na vitrine ou em certas mesas mais visíveis não obedecem apenas a uma sugestão do dono da livraria, mas a um acordo comercial feito com o editor.

6. CONCLUSÃO

Atualmente, uma grande preocupação das empresas é que a forma tradicional de administrar seus negócios não está mais correspondendo às novas e diferentes exigências de performance. Estão sendo exigidos novos índices de desempenho sobre os quais a maneira tradicional de organização não responde com a velocidade e a qualidade necessária para a tomada de decisão.

O ciclo de tempo que a organização levará entre entender a lógica, a dinâmica e a tendência das necessidades de seu mercado e transformá-las em oferta de produtos e serviços, juntamente com o tempo de resposta entre o recebimento de um pedido e sua efetiva entrega, serão os dois principais indicadores das empresas vencedoras. Resta saber como enfrentar este desafio que é sobreviver e obter resultados viabilizando e perpetuando o negócio.

A elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicioná-la no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos. Quase sempre, a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento que detém sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada.

A análise ambiental da organização é especialmente importante. A análise da organização deverá contemplar, entre outros aspectos, a dimensão histórica da estratégia da empresa, o seu desempenho, a sua

estrutura econômica, os recursos de que dispõe, o seu sistema de valores e a sua capacidade criativa. Desta análise deverá resultar uma avaliação das características e capacidades de ação da empresa, da sua posição competitiva, do seu posicionamento dentro do setor, enfim, dos seus pontos fortes e fracos.

Com as informações coletadas junto ao mercado livreiro, pode-se concluir que as livrarias competem por diferenciação, conforme estratégias descritas por Porter no capítulo de referencial teórico do estudo.

Como visto, o varejo de livros tem passado por significativas transformações, relacionadas à sua própria modernização, procurando desse modo ir ao encontro das necessidades do consumidor.

Dessa forma, para enfrentar a competitividade do cenário atual infere-se que as livrarias precisam utilizar estratégias que fazem a diferença aos olhos do consumidor, atualizando-se com as mais modernas tecnologias disponíveis no mercado, realizar parcerias estratégicas, oferecer outros atrativos, atraindo o público com eventos alternativos, aumentar a qualidade das vendas, mediante capacitação dos funcionários; acompanhar a mudança de hábitos e desejos do público alvo, visando antecipar as expectativas dos clientes, visando a fidelização.

Assim, aduz-se que para manterem-se competitivas, recomenda-se às livrarias: procurar constante inovação para atender às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes diferentes canais de venda: Lojas físicas, Internet, telemarketing; oferecer um mix de produtos que valorize a

"experiência de compra" (cultura + lazer + entretenimento) e manter uma equipe de vendas capacitada, voltada a atender os clientes com qualidade.

Recomenda-se ainda a criação de um banco de dados cadastrais dos clientes. Fazendo com que os clientes habituais façam parte de um cadastro preferencial para recebimento de convites de eventos, coquetéis, inaugurações de lojas, lançamentos de livros e noites de autógrafos, sendo ainda avisados, em primeira mão, dos lançamentos das obras de sua preferência. Hoje, mais do que nunca, é preciso trabalhar um diferencial, oferecer algo mais aos clientes, buscando sua satisfação e fidelização e conseqüentemente um relacionamento duradouro.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANGELO, C. F. **Venda de Livro cai em 2003**. Newsletter Mensal do Programa de Administração de Varejo Arejo da Fundação Ação Instituto de Administração. **Radar do PROVAR** - Ano 6 - Número 66 - Maio 2004

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Editora Maltese, 1995.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CARVALHO, F. **Introdução ao e-commerce e ao e-business**. Site: <http://www.discamarketing.com.br>, extraído em 30/09/2001.

CERRETTO, C. e TEIXEIRA, M. L. M. **Radical Changes: Turning Brazilian Leaders Into American Leaders?** *Você S.A.*, n. 13, 2003.

CHAKRAVARTHY, B. S. e DOZ Y. **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal**. London: **Strategy Management Journal**, 1992, vol.13 special issue, pp. 5-14.

CHARTIER, R. **Do código ao monitor : a trajetória do livro**. *Estudos Avançados, IEA/USP*, v.8, n. 21, p.185-199, 1994.

COBRA, M. **Marketing Básico**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CORDEIRO, J. N. G. **O varejo e o mercado editorial**. Disponível in http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=1864 .
Acessado em 28 de dezembro de 2004

COUTINHO, L. e FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papirus, 1994.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

EDUK. **História do livro**. Disponível in <http://www.edukbr.com.br/artemanhas/linhaseletras.asp>. Acessado em em 20 de fevereiro de 2005.

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George; LUCK, David. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

GALBRAITH, J.R. – LAWLER III, E.E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makronbooks, 1995.

HITT, M. A., IRELAND, R. D, HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. E. PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Jornal o Globo – **Artigo do Prof. Affonso Romano de Sant’Anna** - Acessado em 14 de maio de 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo : Editora Atlas, 1996.

_____. **Marketing.** São Paulo : Atlas, 1997.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing Para o Século XXI.** Tradução Bazán tecnologia e lingüística.- São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

LEVY, M. ; WEITZ , B. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, A. **Competitividade Organizacional.** São Paulo : Makron Books, 1992.

LEVITT, T. **A diferenciação de qualquer coisa.** São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MANZO, J.M.C. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento.** 12 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1996.

MATTOS, D. **História do Livro**. Disponível in http://www.americajuridica.com.br/begin.php?mostra=artigo&codigo_artigo=8, Publicado em 07-09-2004. Acessado em 15 de março de 2005.

MARIOTTO, F. L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. RAE, v.31, n.2, p. 37-52, abr./jun. 1991.

MCCARTHY, J E. & PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five P's for strategy**. California Management Review, Fall 1987.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OHMAE, K. **Mundo sem fronteiras: poder e estratégia em uma economia global**. São Paulo: Makron Books, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo, 1995.

PAES, J. P. **A revolta das palavras - uma fábula moderna**. São Paulo: Companhia das Letrinhas, 1999.

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

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review, p.63-78, March, 2001.

PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. HSM Management, São Paulo, n. 7, pg. 6-12, mar./abr. 2001.

Revista Superinteressante. **História do livro**. Disponível in <http://www.editora.ufjf.br/html/estoria3.htm> . Acessado de 28 de dezembro de 2004

RICHERS, R. **Marketing: Uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCCATO, Pedro Luiz **Especialização e atendimento individualizado são tendências no varejo.** Disponível in: directchannel.com.br, acessado em 30 de março de 2005.

ROCHERT, H. **Retailing: Principles and Practices.** 3. ed. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1954.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.

RUSCHMANN, D. V. M. **Marketing Turístico: um enfoque promocional.** 3 ed. Campinas: Papyrus, 1999.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. **Cadeia de comercialização de livros situação atual e propostas para desenvolvimento.** Disponível in <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rel-livr.pdf>, 1999. Acessado em 10 de abril de 2005.

Sarney, J. **Sua Excelência, o livro.** Publicado em 16/11/2004 20:17 Folha de São, São Paulo SP. 12/11/2004

SEBRAE/SP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão empresarial: apoio à formação de micro e pequenas empresa.** Fascículo 3, p.103-10, 1999.

SOUZA, M .C. A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial.** Brasília: SEBRAE, 1999.

SPOHN, R.; ALLEN, R.. **Retailing.** Reston: Prentice-Hall, 1977.

ULBRICH, H. C.; SZTOLTZ, L.; RIGUES, R.I.; MORAES NETO, C. M.; GUIMARÃES, R. S. **Guia do Comércio Eletrônico.** Curitiba: Conectiva, 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERONA, M. M. **Marketing Bancário.** Revista FSG, v. 6, n. 2, agosto de 2003. Disponível em <http://www.fsg.br/revista6texto6.php>, acessado em 20 de outubro de 2004.

ZAKAIB, L. A. **Só não lê quem não quer.** Disponível in http://www.jornaloimparcial.com.br/pagina_indice.asp?iditem=139 (Acessado em 10 março de 2005)