

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO EDITORIAL

**TAG - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA: O IMPACTO DOS
CLUBES DE ASSINATURA DIGITAIS PARA OS
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO
EDITORIAL**

ELISA CUOCO PROVENZANO
Matrícula nº: 113200830

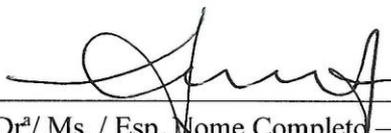
DEZEMBRO 2019

TAG* - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA: O IMPACTO DOS CLUBES DE ASSINATURA DIGITAIS PARA OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO EDITORIAL

Elisa Cuoco Provenzano

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Produção Editorial.

Aprovado por



Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo – orientador
ANDRÉ FÁBIO VILLAS BOAS



Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo



Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo

PAULO CÉSAR CASTRO

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/RJ

2019

CIP - Catalogação na Publicação

P96956 Provenzano, Elisa Cuoco
33t TAG - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA: O IMPACTO DOS
CLUBES DE ASSINATURA DIGITAIS PARA OS CANAIS DE
DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO EDITORIAL / Elisa Cuoco
Provenzano. -- Rio de Janeiro, 2019.
50 f.

Orientador: André Villas-Boas.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da
Comunicação, Bacharel em Comunicação Social: Produção
Editorial, 2019.

1. Clube de assinatura. 2. canais de
distribuição. 3. e-commerce. 4. mercado editorial.
5. TAG - Experiência Literária. I. Villas-Boas,
André, orient. II. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO EDITORIAL

**TAG - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA: O IMPACTO DOS
CLUBES DE ASSINATURA DIGITAIS PARA OS
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO
EDITORIAL**

ELISA CUOCO PROVENZANO
Matrícula nº: 113200830

ORIENTADOR(A): Prof.º ANDRÉ VILLAS-BOAS

DEZEMBRO 2019

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

DEDICATÓRIA

À Tarisha, minha maior companheira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares: Vera Lúcia Alves Cuoco, Sylvio Sergio Neves Provenzano, Bruna Cuoco Provenzano, Dario Barreto Reino de Almeida, André Roscher Provenzano e Camila Almeida. Agradeço também a todos os meus amigos, em especial Julia Abreu, Eduardo Bacil, Mateus Salgueiro e ao professor André Villas-Boas, meu orientador na elaboração deste trabalho e Mário Feijó, coordenador da minha jornada pela graduação.

RESUMO

O seguinte trabalho monográfico foi desenvolvido a partir de uma pesquisa do clube de assinatura TAG - Experiência literária, com objetivo de analisar os diferentes canais de distribuição de livros físicos atuantes no mercado brasileiro. Com o avanço da internet na sociedade, houve significativas mudanças nos padrões de consumo, impactando diretamente o mercado editorial. As alterações observadas nos últimos 4 anos nesse segmento trouxeram perspectivas diferentes sobre os canais de distribuição que operam no país. Nesse sentido, surgiu uma nova forma de comercialização que está ganhando força no mercado: os clubes de assinatura de livros. Esse trabalho visa analisar a partir da perspectiva do marketing o que esse modelo de comercialização significa para a distribuição do livro no Brasil.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO I- O MERCADO DE VENDA A VAREJO FÍSICO E E-COMMERCE.....	8
CAPÍTULO II- CRISE DO MERCADO EDITORIAL.....	11
II.1 E-COMMERCE E O MERCADO EDITORIAL.....	12
II.2 E-COMMERCE E OS CLUBES DE ASSINATURA.....	14
CAPÍTULO III- TAG - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA.....	18
III.1 CLUBES DE ASSINATURA OFFLINE.....	18
III.2 HISTÓRICO DA MARCA TAG.....	19
III.2.1 O PRODUTO KIT.....	22
III.2.2 TAG NAS REDES.....	24
III.2.3 O LANÇAMENTO DO KIT INÉDITOS.....	25
CAPÍTULO IV: TAG E AS METODOLOGIAS DE MARKETING.....	27
IV.1 5 FORÇAS DE PORTER E ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	27
IV.2 CADEIA DE VALOR.....	31
IV.3 ANÁLISE SWOT.....	32
IV.4 CLUBE DE ASSINATURA PARA EDITORAS E LIVRARIAS.....	34

CONCLUSÃO

ANEXOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

A evolução da internet e a sua influência na sociedade revolucionou o mercado de bens e serviços e a forma como os consumimos. O perfil do consumidor está cada dia mais distante do sistema tradicional de compra a varejo. Todas as categorias de produtos estão sendo impactadas pela convergência para o digital, padrão também observado no mercado editorial, com grandes consequências.

Nos últimos anos, o mercado editorial está enfrentando uma das suas maiores crises na história brasileira. Com conglomerados de livrarias declarando falência e casas editoriais fechando as portas, o comércio em torno do livro está passando por uma etapa de difícil comercialização.

Apesar do consumo do livro no Brasil estar sendo afetado pela crise, novos canais de venda estão surgindo, apresentando uma perspectiva diferente para os profissionais. Nascidos e mantidos no ecossistema digital, canais de distribuição que possuem o e-commerce em sua base, estão crescendo em audiência e formando novos leitores.

Nessa perspectiva, vê-se a força crescente dos clubes de assinatura online. Esse modelo de negócio possui fundamentos e estratégias diferentes do mercado a varejo e o seu estudo traz uma visão nova sobre a comercialização do livro. Vale ressaltar que essa análise diz respeito aos livros físicos, desconsiderando o mercado em torno de e-books.

O presente trabalho buscará discorrer sobre os clubes de assinatura digitais, tendo como estudo de caso a empresa TAG - Experiência Literária. A partir da análise dessa empresa, propõe-se uma avaliação dos canais de distribuição atuantes no mercado de livros, e como as estratégias em torno do clube estão alinhados com o novo perfil de consumidor do país.

O capítulo I visa apresentar a evolução do perfil do consumidor para o digital e como o e-commerce está se estabelecendo no país. A partir da análise de dados do mercado, observa-se a mudança nos padrões de consumo. Como referência, foi utilizado

o autor Manuel Castells e seu livro "A galáxia da Internet"; os relatórios Webshoppers da Ebit Nielsen; e matérias de jornais atuais, como o jornal Exame e Folha de São Paulo.

O capítulo II discorre sobre a crise no mercado editorial, apresentando dados do mercado a varejo, e após, mais especificamente, a sua relação com o e-commerce. O capítulo aprofunda sobre a estrutura dos clubes de assinatura digitais e a sua relação com os consumidores. A análise foi feita através de matérias de jornais apresentando atualizações sobre o mercado, em fontes como Época Negócios; Canaltech; IstoÉ; Exame; IG Economia; Gazeta do Povo e Publishnews.

O capítulo III é uma análise mais específica sobre o clube de assinatura TAG* - Experiência Literária. Em 5 anos a empresa construiu a sua base de 50 mil assinantes em meio a crise do mercado editorial e o estudo de seu modelo apresenta uma visão diferentes sobre o comércio em torno do livro. Neste capítulo, a abordagem é sobre o modelo prévio de inspiração da empresa em clube de assinatura offline; o seu histórico desde a criação; como funciona a estrutura de comercialização do clube; a relação com os consumidores nas redes sociais; e o lançamento do seu segundo kit, o clube Inéditos.

O capítulo IV aprofunda a análise sobre a empresa a partir de estratégias de marketing, por meio de teorias metodológicas de como a marca estabeleceu a sua estratégia de comercialização. Tendo como referência Michel Porter, com as 5 forças de Porter e estratégia competitiva genérica; Philip Kotler e o Marketing 4.0; a análise pela cadeia de valor; e análise SWOT, obtêm-se uma perspectiva de como o mercado funciona na aplicação desse modelo de comercialização. Finalizando, a partir dessas estratégias de mercado, outras empresas estão adotando os clubes de assinatura como uma frente para a comercialização de livros, como a editora Intrínseca e livraria Leonardo Da Vinci.

Com isso, levanta-se o questionamento, será que a crise do mercado editorial na verdade diz respeito a crise do canal de distribuição a varejo? Com novos formatos de

comercialização de livros físicos, espera-se manter vivo o consumo em torno deste produto.

CAPÍTULO I - O MERCADO DE VENDA A VAREJO E O E-COMMERCE

Nos últimos anos, a influência do digital tem se acentuado na sociedade. A evolução da internet no cotidiano molda a forma com que as pessoas se relacionam. Para Castells:

“Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais por todo o planeta estão sendo estruturadas pela Internet e em torno dela, como por outras redes de computadores. De fato, ser excluído dessas redes é sofrer uma das formas mais danosas de exclusão em nossa economia e em nossa cultura”

Castells, Manuel. *A galáxia Da Internet: reflexões Sobre a Internet, negócios e Sociedade*, página 8. Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

A mudança nas relações pessoais também significa uma mudança nos padrões de consumo. A internet tornou-se uma alavanca na transição para uma nova forma de sociedade - a sociedade de rede -, e com ela para uma nova economia¹. O avanço da internet fomenta o consumo por meio do digital, possibilitando a comercialização por novos canais de distribuição, como o e-commerce. De acordo com o dicionário da Cambridge², o e-commerce é definido pelo processo de compra e venda de bens e serviços através da internet, inclusive a parte referente ao pagamento.

¹Castells, Manuel. *A galáxia Da Internet: reflexões Sobre a Internet, negócios e Sociedade*. Fundação Calouste Gulbenkian, 2004: página 8.

²“COMMERCE: Significado, Definição Em Dicionário Inglês.” *E*, dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/e-commerce.

Diferentes empresas se especializam no estudo do mercado digital. Atualmente, no Brasil, a empresa Ebit Nielsen é considerada uma referência no assunto. Seus estudos levantam os pontos positivos e negativos de cada e-commerce desde 2001³, realizando os relatórios conhecidos como Webshoppers. Essa análise é considerada o estudo de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro e é a principal referência para os profissionais deste segmento.

Como evidenciado pelo estudo divulgado pela Ebit Nielsen, nos últimos anos, o consumo pelo e-commerce ganhou força na sociedade brasileira. Segundo a pesquisa Webshoppers 37⁴, de 2016 para 2017, o mercado registrou crescimento de 15% em número de indivíduos realizando uma compra online. Cada vez mais empresas buscam expandir as suas vendas pelo e-commerce, tendência observada mundialmente.

Tendo como referência o relatório *Webshoppers* 40⁵, divulgado em 2019, o comércio eletrônico cresceu aproximadamente 25% nos últimos 5 anos e, em comparação, as lojas físicas cresceram apenas 2,5%⁶. Para uma perspectiva prévia de como a evolução desse cenário é gradativa, de 2016 para 2017, o comércio digital cresceu 20% em seu faturamento (mensurado em Real), e de 2017 para 2018 o crescimento foi de 18%. Além disso, em 2018, 36% da população brasileira foi considerada “Digital Buyer”, ou seja, pessoas que realizam compras online. Para o mesmo ano, o faturamento total do e-commerce foi de R\$133 bilhões⁷.

Esses dados apontam como o consumidor está buscando por mais soluções online e o mercado está atento a essa convergência. Empresas criadas e mantidas no ecossistema digital estão ganhando força na economia, a exemplo a Uber e AirBnB. Nascidas e geradas neste meio, essas empresas utilizam a internet para mais do que anunciar e vender seus produtos, mas para criar laços diretos com os seus consumidores.

³ “Webshoppers: 40 Edio.” *Ebit*, www.ebit.com.br/.

⁴ “Webshoppers: 37 Edio.” *Ebit*, www.ebit.com.br/.

⁵ “Webshoppers, IDEM: 3”

⁶ Própria, Luz. “Comportamento Do Consumidor Na Era Digital: Como Afeta Seu Mercado? - Luz Própria Blog.” *Blog Da Luz Própria Sobre Marketing Digital, Inbound, SEO e Outros*, Luz Própria, 21 June 2018, www.luzpropria.com.br/blog/comportamento-do-consumidor-na-era-digital-como-afeta-seu-mercado/.

⁷ Anexo 1 - Webshoppers 40, Digital Buyers

A relação que as empresas de e-commerce criam com seus consumidores possui um link direto com as redes sociais. Apontadas como o segundo maior motivador de compras online⁸, as redes sociais fomentam um ambiente propício para as marcas criarem as suas personas e se conectarem diretamente com seus consumidores.

Os relatórios Webshoppers segmentam os consumidores em dois perfis, os Light Users e os Heavy Users. As categorias de produtos são quantificadas de acordo com o número de compras realizadas pelo usuário em um período de 6 meses, ou seja a frequência. Os Lights Users são aqueles que realizam até 3 compras nesse período, sendo o perfil associado a categorias como Eletrodomésticos, pontuado com 4,3, Games em 4,0 e Moda e Acessórios com 3,9. Os Heavy Users são os que fazem mais de 3 compras nesse período. Normalmente, eles representam cerca de um terço dos consumidores de um produto ou serviço. No entanto, esse terço representa quase dois terços de toda a receita de vendas.

Na categoria de Livros, o grau de frequência de compra é de 5,1, sendo a 4o maior mercado com saída através do digital. Como referência, o primeiro colocado nessa classificação é a categoria de Alimentos e Bebidas, com frequência de compra de 6,3⁹.

Diante das mudanças observadas no perfil de consumo e a convergência para o digital, um modelo diferente de comercialização vem ganhando força dentro do e-commerce: os clubes de assinatura online. Por exemplo, em 2017, esse modelo de negócio movimentou 1 bilhão de reais na economia brasileira, sendo que o número já atinge 10 bilhões¹⁰ no cenário americano, indicando margem de crescimento nos próximos anos no país. No segmento literário, não há um número exato para os clubes, mas a Câmara Brasileira de Livros estima que há cerca de 80 clubes de assinatura de livros no país, com um total de 2 milhões de assinantes¹¹.

⁸ Anexo 2 - Relatório Webshoppers 40, Redes sociais

⁹ Anexo 3 - Relatório Webshoppers 40, Consumidor de não duráveis

¹⁰ Loureiro, Michele. "Clubes De Assinatura Conquistam Os Brasileiros." *EXAME*, EXAME, 18 Apr. 2017, exame.abril.com.br/carreira/clubes-de-assinatura-conquistam-os-brasileiros/.

¹¹ "O Livro Virou Delivery (e Vem Com Brinde): Como Os Clubes De Assinatura Estão Renovando Um Mercado Em Ascensão." *Projeto Draft*, 16 Oct. 2019, projetodraft.com/o-livro-virou-delivery-e-vem-com-brinde-como-os-clubes-de-assinatura-estao-renovando-um-mercado-em-ascensao/.

CAPÍTULO II: CRISE DO MERCADO EDITORIAL

Desde 2015¹², as grandes redes livreiras têm sofrido com a queda de 3% ao ano em volume de vendas de livros, cenário que se agravou ainda mais desde 2017. Pequenas livrarias fecharam as portas e muitas sem quitar dívidas com as editoras. Segundo o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), apenas a Livraria Saraiva e a Livraria Cultura acumularam dívidas com as editoras estimadas em cerca de R\$ 325 milhões¹³.

O mercado editorial sofre uma das maiores crises já vivenciadas pelo segmento no país. A matéria "Mercado Editorial Brasileiro Diminui Pelo Quinto Ano Seguido", publicada pelo jornal Folha de São Paulo em 2018, aponta que pelo 5o ano consecutivo o mercado de livros no país diminuiu o seu faturamento¹⁴. Em 2018, o setor sofreu um processo de encolhimento de 4,5% em valores reais, fechando o ano com R\$5,1 bilhões em vendas, diminuindo em comparação com 2017, em que o número de venda atingido havia sido de aproximadamente R\$5,6 bilhões. Esse processo é consequência de uma diminuição na compra de livros, causada pela crise econômica no país e agravada pela

¹² "Numa Crise Em Efeito Cascata No Mercado De Livros, Editoras Encolhem." *Epocanegocios.globo.com*, 17 June 2018, epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2018/06/numa-crise-em-efeito-cascata-no-mercado-de-livros-editoras-encolhem.html.

¹³ "Livrarias Do Século XXI: As Transformações Do Mercado Editorial Brasileiro." *Canaltech*, 17 Dec. 2018, canaltech.com.br/e-commerce/livrarias-do-seculo-xxi-as-transformacoes-do-mercado-editorial-brasileiro-126859/.

¹⁴ Folha. "Mercado Editorial Brasileiro Diminui Pelo Quinto Ano Seguido." *Folha De S.Paulo*, Folha De S.Paulo, 29 Apr. 2019, www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/04/mercado-editorial-brasileiro-diminui-pelo-quinto-ano-seguido.shtml.

crise do mercado livreiro. De 2006 até 2017, as perdas do mercado acumularam R\$1,4 bilhão¹⁵.

Um dos maiores exemplos do desaquecimento do mercado editorial foi a falência e o fechamento de grandes conglomerados de editoras e livrarias brasileiras. Enquanto que, em 2017, as redes de livraria representavam quase 60% nas vendas do mercado, em 2018 esse percentual havia reduzido para para 50%¹⁶.

Uma comprovação deste diagnóstico talvez seja o desempenho comercial da livraria Saraiva nos últimos dois anos. Após o realizar o fechamento de 13 unidades pelo país em 2017, a empresa anunciou o fechamento de mais 20 unidades em 2018, mesmo após um esforço voltado para políticas de renegociação de dívidas e prazos de pagamentos¹⁷. Em novembro de 2018, a rede entrou com um pedido de recuperação judicial após acumular dívida de R\$674 milhões¹⁸. Assim como a Saraiva, outro grande nome do mercado editorial, a Livraria Cultura, também entrou com um pedido de recuperação judicial após apresentar uma dívida acumulada de 285,4 milhões em 2018¹⁹.

II.1 E-COMMERCE E O MERCADO EDITORIAL

Com essas mudanças, o que a evolução do e-commerce significa para o mercado editorial? Ainda na pesquisa Webshoppers 37, na categoria de Livros/ Assinatura/ Apostila, a parcela do comércio online já constitui 8,3% das vendas totais do mercado. Ou seja, apesar de o livro físico ser comumente associado às livrarias físicas, a parcela

¹⁵ Pennafort, Roberta. "Recessão Fez Mercado Editorial Encolher 21% Desde 2006 - Cultura." *Estadão*, Estadão, 30 May 2018, cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,recessao-fez-mercado-editorial-encolher-21-desde-2006,70002331192.

¹⁶ "Folha, IDEM: 14"

¹⁷ Conteúdo, Estadão, et al. "Em Crise, Saraiva Fecha 20 Lojas." *ISTOÉ Independente*, 30 Oct. 2018, istoe.com.br/em-crise-livraria-saraiva-fecha-20-lojas/?fbclid=IwAR23HAvKqJpKF3DG_yDzmXZGadjyU0GkkXykZfFs4BmhOiX_uNbfzZnSomo.

¹⁸ Amorim, Lucas. "A Crise Da Saraiva é Culpa Do 'Mundo Moderno'?" *EXAME*, EXAME, 23 Nov. 2018, exame.abril.com.br/negocios/a-crise-da-saraiva-e-culpa-do-mundo-moderno/.

¹⁹ Econômico, Brasil. "Saraiva Cita 'Desafios Econômicos' e Decide Fechar 20 Lojas - Empresas - IG." *Economia*, IG, 29 Oct. 2018, economia.ig.com.br/empresas/2018-10-29/saraiva-fecha-20-lojas.html.

da população que os adquire através do e-commerce está ampliando, mostrando que o perfil do consumidor está cada dia mais diversificado.

Dessa forma, crescem as opções de e-commerce como novos canais de distribuição das livrarias e editoras. Por exemplo, acompanhando o processo de recuperação judicial da Saraiva, a empresa passou a investir mais em sua estratégia de distribuição digital para a venda de livros.

O enfoque no e-commerce é uma alteração no canal de distribuição, o qual implica mudanças significativas nos lucros para as editoras. O modelo do varejo físico que a maioria das livrarias opera é da cobrança de 50% sobre o valor da capa e, muitas vezes, a negociação é feita em consignação. Em contrapartida, o ambiente do e-commerce abre espaço para uma nova política de preços, chegando a oferecer um retorno de 60% para as editoras nos valores vendidos²⁰.

Nessa mudança de cenário de distribuição, toda a estrutura do mercado editorial está passando por alterações, procurando novas maneiras de alcançar os consumidores. Sendo assim, a aposta da Saraiva no digital está alinhada com a mudança dos hábitos de consumo da população. O sucesso crescente de empresas que operam através do e-commerce faz frente ao mercado que se apoia majoritariamente no varejo físico.

A entrada da Amazon no mercado brasileiro trouxe grandes mudanças em diferentes categorias de produtos. Em relação aos livros, a empresa detém uma fatia de 10% do varejo no Brasil, enquanto as grandes franquias de livrarias ficam com 40% da receita das editoras²¹. Em 2017, a Amazon abriu o seu marketplace no país, possibilitando a venda por pessoas físicas e jurídicas de livros novos e usados em seu site. Essa novidade foi bem recebida pelas editoras, que viram uma alternativa para a consignação, já que a Amazon compra os exemplares. Segundo a empresa americana, ter estoque próprio ajuda a deixar a operação mais “redonda”. Para Daniel Mazini,

²⁰ Reda, Da. “Mercado Editorial Brasileiro: Ainda Vale a Pena Publicar Livros No Brasil?: Publicado Por Dino.” EXAME, EXAME, 2 Aug. 2019, exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-editorial-brasileiro-ainda-vale-a-pena-publicar-livros-no-brasil/.

²¹ “Livrarias Do Século XXI: As Transformações Do Mercado Editorial Brasileiro.” *Canaltech*, 17 Dec. 2018, canaltech.com.br/e-commerce/livrarias-do-seculo-xxi-as-transformacoes-do-mercado-editorial-brasileiro-126859/.

gerente-geral para livros impressos da Amazon Brasil, a aquisição dos exemplares deixa o fluxo de caixa das editoras mais previsível²².

Com o exemplo da Amazon no mercado e sua força pelo digital, observa-se que os modelos tradicionais de comercialização precisam se reinventar. Para além do canal com o consumidor, a contínua falência das livrarias e o aumento da crise para as editoras faz questionar o modelo de comercialização que as livrarias operam. A aplicação da cobrança de 50% sobre o valor de capa e o próprio sistema de consignação, fazem com que o preço dos livros para o consumidor final seja superior aos encontrados no e-commerce. Vale ressaltar que o ambiente digital propicia a aplicação de descontos e políticas de concorrência de preços.

A possibilidade de comercialização apresentada pela Amazon, junto com as mudanças nos padrões de consumo, faz com que as editoras busquem diferentes soluções para a comercialização de seus títulos. Uma dessas soluções encontradas é vista na força crescente dos clubes de assinatura online.

II.2 E-COMMERCE E OS CLUBES DE ASSINATURA

Os clubes de assinatura online, assim como o nome indica, são modelos que nascem e se mantêm no meio digital, tendo o e-commerce como seu canal de distribuição. Esse ambiente abre espaço para a aplicação de uma teoria em marketing que propõe o marketing de relacionamento, uma série de estratégias que focam na relação a longo prazo do cliente com o vendedor e a criação de valor para as partes.

O marketing de relacionamento é definido como um conjunto de ações e estratégias adotadas por uma empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo com os clientes a longo prazo²³. Essa teoria faz frente à do marketing de

²² Person. "Grandes Livrarias Perdem Para a Amazon e Contabilizam Prejuízo." *Gazeta Do Povo*, *Gazeta Do Povo*, 6 Mar. 2017, www.gazetadopovo.com.br/economia/grandes-livrarias-perdem-para-a-amazon-e-contabilizam-prejuizo-7qb39xblfk3dql3s5eevqow5p/.

²³ "Significado De Marketing De Relacionamento." *Significados*, www.significados.com.br/marketing-de-relacionamento/.

transação em que o foco é feito em transações individuais que trazem uma satisfação a curto prazo para o cliente.

Um dos objetivos do marketing relacional é estabelecer uma comunidade forte e engajada em torno de um produto ou empresa. Esse conceito é abordado no livro Marketing 4.0 de Philip Kotler como Comunidade de Marca, o qual teoriza um ambiente em que as pessoas conseguem estabelecer um senso de permanência comunitária. Nesse sentido, as redes sociais são um forte impulsionador por permitirem um local de expressão de todas as partes.

Os clubes nascem e se sustentam na relação com seus assinantes e, ao pensar no mercado editorial, esse parâmetro faz frente à valorização das livrarias como aspecto mais importante para a comercialização do livro. Os clubes que se especializam no comércio de livros focam no consumidor e não no canal de distribuição, fato evidente no uso das redes sociais e canais de SAC que garantem uma comunicação horizontal do cliente com a marca.

Frente às mudanças observadas no mercado editorial em crise e a convergência para o e-commerce, compreender mais sobre os clubes digitais de assinatura de livros é importante para o profissional desse segmento. Esse modelo representa uma alternativa para a comercialização de títulos para as editoras, as quais tem sido até então, reféns das livrarias. Para tanto, é importante compreender como esse modelo de negócio funciona e a partir disso, delimitar novas estratégias para levar livros aos consumidores.

Os clubes de assinatura trabalham com o modelo de um kit enviado ao consumidor. De modo geral, o clube de assinatura são empresas que comercializam seus produtos e serviços com entregas periódicas, e hoje a grande maioria é mensal. Atualmente, existem clubes sobre os mais variados assuntos, seja vinho, cerveja, cosméticos e os livros. São clubes de segmento únicos na qual a empresa faz uma curadoria de produtos e envia aos assinantes.

Uma das premissas dos clubes de assinatura é reforçar o senso de comunidade em torno de um produto (ou categoria). Castells afirma que “a apropriação da capacidade de interconexão por redes sociais de todos os tipos levou à formação de

comunidades online que reinventaram a sociedade²⁴, apesar de se referir a comunidade da internet de forma abrangente, podemos dizer que o marketing digital se apropriou desse princípio geral como uma estratégia para conquistar e manter seus consumidores nas Comunidades de Marcas.

É graças ao meio digital que é possível ter uma comunicação dinâmica que fomenta uma rede com laços fortes em torno de uma empresa. Philip Kotler, no livro Marketing 4.0, descreve um aprofundamento e ampliação do marketing centrado no ser humano para cobrir todos os aspectos da jornada do cliente. Esse foco vem da necessidade da constituição dos “advogados da marca”, ou seja, consumidores cuja fidelidade à marca é destacada pela disposição do mesmo em defendê-la.

É essa criação de uma comunidade engajada no produto que amplia a força do negócio. O boca-boca digital só é possível por causa da dominância que as redes sociais têm no dia-a-dia das pessoas. Assim como apontado na pesquisa Webshoppers 40, essas redes, como Instagram, Facebook, Whatsapp e outras, são o segundo maior motivador de compras online e, 80% dos consumidores que compraram por indicações dessas redes ficaram satisfeitos em relação ao preço, além de serem os que mais elogiaram a compra²⁵.

Os "advogados das marcas" são as principais forças dentro das comunidades. Esses são os consumidores predispostos a defender a empresa, por se sentirem diretamente conectados com os valores que propõe. Nos clubes de assinatura, a sua constituição como modelo de negócio é fomentar uma comunidade engajada, a qual se relaciona com a marca para além do produto. Sendo assim, a principal força que os clubes operam é na valorização e criação de seus "advogados".

Atualmente, as marcas que conseguem transmitir os seus valores e fazer do bem de consumo algo que reflita seus próprios ideais, são as que conseguem se estabelecer melhor no mercado. Essas empresas trabalham o seu marketing visando garantir uma experiência com o produto e não apenas uma compra por impulso, com base em estratégias do marketing relacional. Essa compra planejada é a qual o consumidor já

²⁴ Castells, Manuel. *A galáxia Da Internet: reflexões Sobre a Internet, negócios e Sociedade*. Fundação Calouste Gulbenkian, 2004: página 53

²⁵Anexo 2 - Relatório Webshoppers 40, Redes sociais

sabe o que vai comprar, sendo que a compra por impulso é a que o consumidor se encanta com a vitrine ou loja, ou seja, adquire algo que não era, de fato, necessário para si naquele momento.

Os clubes de assinatura trabalham esse conceito como um dos princípios básicos do negócio. É por meio do engajamento em torno de um produto que o consumidor busca esse modelo de comercialização. No Brasil, o clube *Wine.com* lançado em 2008, relatou em entrevista à revista *Época* que comercializa mais de 140 mil kits²⁶ e é o maior clube de vinhos do mundo. O sucesso da empresa não é apenas por causa da qualidade ou da marca do vinho, mas por causa da experiência que o clube proporciona em relação a ele. Ao receber o kit mensal de vinho, o assinante também recebe uma revista explicativa com a história do vinho, o porquê da seleção, formas de harmonizar a bebida e outras informações que fazem do produto uma experiência de consumo. O sucesso desse projeto abriu margem para a ampliação do modelo dos clubes de assinatura pelo país.

No mercado literário, diversos clubes surgiram nos últimos anos, com maior destaque para a TAG - Experiência Literária. Representando uma nova forma de comercialização para as editoras, os clubes proporcionam um espaço cada vez maior de consolidação do livro entre os consumidores, impulsionando o hábito de leitura no país e influenciando novas gerações. Essa estrutura desvinculada das livrarias é a evidência de que novos canais de distribuição podem representar uma alteração profunda no futuro das editoras do país. Como evidência do sucesso da TAG, a empresa foi ganhadora do prêmio The Quantum Innovation Award, na Feira de Livros de Londres em abril de 2018²⁷.

²⁶ Loureiro, Michele. "Clubes De Assinatura Conquistam Os Brasileiros." *EXAME*, EXAME, 18 Apr. 2017, exame.abril.com.br/carreira/clubes-de-assinatura-conquistam-os-brasileiros/.

²⁷ PublishNews. "TAG Vence Prêmio Em Londres." *PublishNews*, www.publishnews.com.br/materias/2018/04/11/tag-vence-premio-em-londres.

CAPÍTULO III: TAG - EXPERIÊNCIA LITERÁRIA

III.1 CLUBES DE ASSINATURA OFFLINE

O modelo de clube de assinatura de livros já existia no âmbito offline antes de ganhar espaço no digital, com um dos maiores exemplos sendo o Círculo do Livro. Criado em 1973, o clube era uma editora em que os sócios recebiam periodicamente uma revista promocional com o acervo e os lançamentos, e tinham uma margem obrigatória para comprar os títulos. A venda era feita em domicílio por uma rede de profissionais e o produto possuía uma qualidade editorial diferenciada, com atenção especial com o texto e projeto gráfico. Os preços praticados também estavam abaixo dos valores usuais de mercado.²⁸

O sucesso da empresa foi grande, tendo atingido 800 mil sócios em sua história. Em 1975, a empresa chegou a 250 mil sócios, passou a 500 mil em 1978 e 800 mil em 1983, presente em 2.850 municípios que eram atendidos por uma rede de 2.600 vendedores. Em 1982 foram vendidos 5 milhões de exemplares de livros e o maior sucesso de sua história foi o livro *As Melhores Receitas de Cláudia*, com 200 mil exemplares vendidos entre 1975 e 1990²⁹.

É importante ressaltar o trabalho que era dedicado na produção do livro pelo clube. A sua receita se sustentava no acabamento gráfico diferenciado, com capa dura e ótimo design³⁰; o catálogo era amplo e diversificado, com opções para todos os gostos e novidades em cada seção; e a revista que acompanhava o kit era composta de resenhas dos livros com comentários dos autores e críticos literários.

²⁸PublishNews. "A História De Um Clube Do Livro Com 800 Mil Sócios." *PublishNews*, www.publishnews.com.br/materias/2012/12/07/71420-a-historia-de-um-clube-do-livro-com-800-mil-socios.

²⁹ PublishNews, IDEM: 28.

³⁰ Anexo 4 - Livro *As Melhores Receitas de Cláudia*

O sucesso do Círculo do Livro perpetuou na história, sendo base de inspiração para a TAG - Experiência Literária. De acordo com o grupo fundador da empresa³¹, a ideia de desenvolver o clube de livros digital aconteceu através da estratégia de trazer o modelo do Círculo do Livro para o mercado da internet.

III.2 HISTÓRICO DA MARCA TAG

Para entender como uma empresa que nasceu e se estabeleceu em um mercado editorial em crise econômica e mesmo assim, tornou-se um caso de sucesso rápido, é necessário compreender mais sobre seu histórico. Pode-se dizer que os criadores da TAG se inspiraram em Manuel Castells, já que o modelo de empresa de rede, propellido pela internet, foi o escolhido pelo grupo. Utilizando o meio digital, a TAG tem como objetivo criar um clube de leitura que fomenta e dissemina uma literatura de boa qualidade de forma criativa e sofisticada, criando uma rede engajada de consumidores em torno do produto.

O projeto foi fundado em 2014 por Gustavo Lemberg, Tomás Susin, Arthur Dambros, Álvaro Englert e Pablo Valdez - pessoas capazes de transformar sua capacidade de imaginar novos processos e novos produtos em projetos comerciais adaptados ao mundo da internet. O grupo, recém formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tinha projeto de um dia abrir seu próprio negócio que correspondesse à identidade de todos. De início, a empresa teve dificuldades de se estabelecer no mercado, contando com apenas 65 assinantes, e, ao final do primeiro ano, havendo atingido apenas 100 pessoas.

Apesar dos problemas iniciais, em 2015, a empresa ganhou dois novos sócios, os quais reformularam as estratégias de divulgação e investiram no marketing digital. Em seis meses o resultado começou a aparecer, chegando a 500 associados.

Em 2016, um ano após a sua estréia, a empresa já conquistava espaço com mais de 5 mil assinantes em todo Brasil. Ainda estabelecendo-se no mercado, passou a ganhar mais atenção da mídia e figurar matérias em grandes jornais.

³¹ "Propósito." TAG, taglivros.com/proposito.

Em 2018, a empresa deixou de existir apenas no âmbito online e ganhou uma sede física, em Porto Alegre. A equipe cresceu em número de funcionários, passando a incluir designers, diagramadores e assessores de imprensa, constituindo cerca de 80 pessoas. Em 2019, o seu público assinante é de 50 mil pessoas, resultando em um crescimento maior que 500% desde a sua criação. Desde o início, mais de 500 mil kits já foram distribuídos³².

A empresa iniciou com o produto kit da TAG - Curadoria, tendo como grande diferencial a forma de seleção dos títulos. Assim como o nome especifica, a escolha é feita através de uma curadoria especial, que representa uma “voz de autoridade” na seleção. São figuras conhecidas no mercado literário - autores, jornalistas, editores e outras personalidades relevantes - os quais selecionam um título a ser entregue no próximo kit.

Os títulos são selecionados a partir de um critério de exclusão, já que não podem ser best sellers editoriais. Portanto, todo mês o associado do clube entrará em contato com uma literatura diferente, não muito explorada pelo mercado. É a aplicação do conceito de nicho da cauda longa, no qual ocorre a exploração de sessões do mercado fora da curva de altas vendas. O termo, popularizado por Chris Anderson autor do livro “A Cauda Longa: Do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho”, é uma maneira de descrever a estratégia de varejo de se comercializar uma grande variedade de itens em que cada um vende pequenas quantidades, ao invés de apenas os poucos itens populares que vendem muito³³.

Esse critério de seleção traz diversas garantias para a empresa. Além de contarem com influenciadores literários para selecionarem os títulos, os livros são pouco explorados pelos leitores, o que diminui as chances do associado já possuir o volume em casa. Vantagem para ambos os lados, pois ocorre a diminuição de custos da empresa com trocas e garante ao leitor uma literatura nova.

³² “4 Anos De TAG Livros Com Mimo Especial Para Associados.” TAG, taglivros.com/aniversario.

³³ “Cauda Longa.” *Wikipedia*, Wikimedia Foundation, 11 June 2018, pt.wikipedia.org/wiki/Cauda_longa.

O modelo do kit - Curadoria é feito a partir de um contrato com a editora detentora dos direitos autorais. A negociação traz vantagem para os dois lados, a TAG é capaz de negociar com a editora a venda de no mínimo 50 mil unidades, tendo a vantagem comercial na negociação, e para as editoras, é a oportunidade de reviver um título pouco explorado em seu catálogo e garantir uma venda alta e certa. Os livros do kit Curadoria recebem a logo das casas editoriais, evidenciando essa parceria³⁴.

O segundo clube disponibilizado pela empresa é o TAG - Inéditos. Diferindo do processo da Curadoria, o kit Inéditos trabalha com títulos de best sellers internacionais, ainda não lançados no mercado brasileiro. Nesse modelo, os direitos dos livros são negociados com as editoras estrangeiras ou diretamente com os autores. Os livros passam pelo processo de tradução e recebem o mesmos cuidados gráficos e editoriais que os títulos da Curadoria.

O título selecionado para ambos os clubes passa por uma reformulação através da TAG. Assim como a inspiração no Círculo do Livro, o produto é feito com um design específico, recebe nova capa, nova diagramação e alterações específicas variando para cada projeto, tornando a identidade da marca visível no produto final. No título da Curadoria ainda há o espaço para as logos das editoras detentoras dos direitos, e quando o título não é detido por nenhuma casa do país, a própria TAG assina o produto. A revista que acompanha as edições recebem a mesma atenção, contendo relatos dos autores, curadores da edição e curiosidades em torno da história.

Com a visão de expandir o hábito da leitura no país, a empresa iniciou uma empreitada de projetos sociais. A primeira edição desse projeto levou os próprios associados do clube como curadores da edição, reforçando a participação dos membros com a empresa. A seleção do título foi feita online por votos e entregue em parceria com o projeto não governamental Instituto IDE Brasil. A distribuição foi feita para 80 crianças em situação de necessidade, entre 11 e 17 anos. O sucesso da primeira edição promete a continuidade do projeto, visando a formação de novos leitores no país.

Há 5 anos no mercado, a TAG já se consolidou com um negócio de sucesso. Com a crise econômica agravando no Brasil, o mercado literário sofreu perdas e ainda

³⁴ Anexo 5 - Livro TAG com a logo da editora Dublinense (capa com a logo da editora)

assim, esse novo negócio está conquistando espaço, fortalecendo o consumo de livros no país e constituindo novos leitores.

III.2.1 O PRODUTO KIT

Os dois clubes da TAG funcionam de forma similar ofertando um kit, com algumas diferenças no produto final. Cada edição dos livros é reformulada e ganha a identidade visual da TAG. O kit todo recebe a mesma identidade, tendo conexão com a história do mês, desde a escolha do projeto editorial, do marca-livro, cada elemento da revista que acompanha, até a seleção do brinde³⁵.

O projeto ainda conta com um pequeno detalhe que traz um grande diferencial. O assinante não é interpretado como consumidor e sim como *associado*. Essa terminologia implica uma sensação de pertencimento ao consumidor, tornando-o mais próximo da empresa. Cada edição recebe a mesma mensagem introdutória: “Essa edição foi feita pela TAG, com carinho, para seus associados”³⁶. Nesse sentido, a TAG retifica o pertencimento do consumidor à marca, conquistando ainda mais a comunidade. A diferenciação no tratamento do consumidor reafirma o posicionamento de Kotler sobre os “advogados de marca”, aplicado pela empresa.

Para além de um produto, a TAG promove a experiência da leitura com atenção a todos os detalhes. Desde a seleção do título até a forma de atendimento ao público em caso de problemas, a marca oferece um serviço diferenciado, cumprindo com o seu propósito de trazer uma verdadeira experiência de leitura.

No kit da TAG Curadoria, o associado recebe em sua casa o título do mês, uma revista, marca-página específico e um brinde relacionado. Cada edição é feita especificamente para seus associados, ou seja, não é possível a encontrar sendo comercializada em livrarias para o público geral.

O kit é entregue em uma caixa de papelão com imagens diferentes, como desenhos de livros e pessoas, e a logo da empresa. Dentro, o associado recebe o livro em uma capa protetora especial, condizente com o título. A revista que acompanha tem

³⁵ Anexo 6 - Kit Curadoria e Kit Inéditos

³⁶ Anexo 7 - Assinatura TAG em suas edições

um texto explicativo sobre quem é o curador e o porquê de o terem escolhido; há uma explicação detalhada sobre a experiência de quem escolheu em relação ao título; uma análise do autor do livro; além de outras informações que variam a cada edição, como história por trás do curador, ou curiosidades sobre a época em que o livro passa. Além disso, o associado é presenteado com um brinde feito para aquela edição específica, conhecido como “mimo”.

Entre os curadores escolhidos para o kit Curadoria estão presentes escritores, jornalistas, críticos literários, atores e outros artistas. Os livros não são limitados aos autores brasileiros, nem os curadores, garantindo uma diversidade maior para a biblioteca do associado. É evidente a influência que os curadores têm sobre os leitores. Por serem figuras importantes no mercado, a indicação recebe a bagagem profissional de quem seleciona, tornando a escolha uma promessa de boa leitura. Por exemplo, já participaram da curadoria figuras como: Julián Fuks, Djamila Ribeiro, Alejandro Zambra, Conceição Evaristo, Luís Fernando Veríssimo, Carol Bensimon, Heloisa Buarque de Holanda e muitos outros.

No kit TAG - Inéditos, os títulos são selecionados dentro do âmbito de best sellers internacionais que não foram publicados no país. As obras são bem avaliadas pelo público estrangeiro, sendo cotadas para terem sucesso dentro do país. Saindo do modelo do kit Curadoria, o pré-requisito dessa seleção é o título ser sucesso de venda em outro local e, assim como o outro kit, este é acompanhado por um marca-página e um encarte explicativo, que é menos trabalhado que a revista, mas que ainda assim transmite os ideais por trás da seleção do título³⁷. Por exemplo, foram títulos selecionados para o clube: Todas as Cores do Céu, de Amita Trasi; Existo, Existo, Existo, de Maggie O’Farrel; O Quarto em Chamas, de Michael Connelly; A Vendedora de Livros, de Cynthia Swanson; e outros.

Vale ressaltar que a estratégia da TAG em criar o modelo de clube do Inéditos é uma forma de a empresa ampliar o seu público e fazer frente aos concorrentes. O público-alvo trabalhado na seleção dos títulos Best Sellers internacionais é diferente do

³⁷ Anexo 8 - Infográfico Kit Inéditos

atingido pelo modelo Curadoria. Trabalhar com esses dois produtos garante a empresa uma segurança frente aos diferentes concorrentes que estão se surgindo no mercado.

III.2.2 TAG NAS REDES

A TAG, por ser uma empresa que opera pelo digital, tem uma presença forte nas redes sociais, o seu principal canal de relacionamento com os clientes. No Facebook, a página oficial da marca conta com mais de 1 milhão de curtidas e seguidores, além do grupo específico para associados com mais de 15 mil usuários. Na página oficial, a empresa trabalha com um volume médio de 8 posts por semana e recebe um percentual alto de engajamento. As publicações são feitas dentro da temática de livros, compartilhando informações sobre os próximos títulos, divulgando vídeos de influenciadores, notícias sobre o mercado literário, além de memes e brincadeiras.

Assim como a página oficial divulga as informações que refletem os valores da marca, o grupo dos associados é um espaço de interação entre indivíduos que dividem esses valores em comum. As conversas influenciadas pela TAG fazem com que a comunidade seja um ambiente convidativo para o público, sendo eles mesmos os produtores de conteúdo relevante para a sua comunidade. Os membros compartilham as suas opiniões sobre os títulos, marcam eventos de encontro, sugerem dicas e informações sobre leitura e outras interações. A comunidade é engajada e ajuda a estabelecer a TAG como um canal que reflete os seus valores pessoais.

Novamente, esse senso bem trabalhado do público como parte essencial da empresa, está alinhado com o conceito de “advogados da marca”. Os associados não são interpretados apenas como consumidores, mas como parte integrante essencial da TAG. Por causa das interações com o público, os membros se sentem dentro de uma comunidade, em um ambiente aberto para partilhar os valores que defendem. A TAG faz ações que reflitam esse engajamento, como o envio de brindes personalizados aos seus membros mais ativos nas redes sociais.

A atenção e cuidado que a empresa demonstra com seus consumidores é um dos principais motivos do crescimento da marca. A exemplo, periodicamente são organizados encontros através do grupo no Facebook, organizados pelos membros mais

engajados. A empresa participa enviando mimos personalizados a serem sorteados a cada edição. Assim, os eventos estão crescendo em popularidade, reunindo mais pessoas e com mais frequência. A atenção com todos os detalhes fortalecem os laços com os consumidores e ajudam a promover a importância de cada assinante para a empresa. Dessa forma, a TAG deixa de existir apenas no âmbito online, trazendo a sua comunidade aos encontros físicos, engajando ainda mais seus membros.

O sucesso da TAG é reflexo do seu posicionamento em relação aos valores defendidos com o público. A identificação com a empresa estabeleceu uma comunidade forte, ampliando gradativamente o seu alcance na população. Ideais como a importância da leitura; educação; conexão e empatia com o outro; diversidade; cultura e arte, são difundidos para a base e servem para agregar valor à imagem da marca.

Outro uso que a empresa faz do digital é o aplicativo exclusivo para associados³⁸. Nele, o público interage classificando os títulos recebidos, dando informações e debatendo com outros associados sobre os livros. Além de unir ainda mais os consumidores, o aplicativo é uma forma que a empresa encontrou de monitorar o feedback dos títulos selecionados. Através das classificações, a TAG pode entender quais são os títulos que mais agradam seu público e pode direcionar a seleção do próximo livro e/ou curador para o que a sua base mais se identifica. Essa ação faz parte do pós-venda da empresa, um dos indicadores de sucesso da marca.

No aplicativo é possível que o associado organize a sua lista de leitura, discuta a sua opinião com outros associados, avalie os títulos recebidos ou leituras sugeridas por outros membros e participe de encontros promovidos pela TAG. Vale ressaltar que a empresa fez a divisão do aplicativo em TAG Curadoria e TAG Inéditos, específico para cada assinante de seus pacotes.

III.2.3 O LANÇAMENTO DO KIT INÉDITOS

O lançamento do clube Inéditos da TAG trouxe um debate que foi recebido de forma negativa pela comunidade. Até então, o ponto forte do clube havia sido o seu relacionamento com os consumidores, entretanto, ao criarem o novo modelo de seleção

³⁸ Anexo 9 - Aplicativo TAG

de títulos, a empresa veiculou uma propaganda explicativa sobre as diferenças entre cada kit de uma forma que ofendeu os dois públicos.

A diferenciação foi feita da seguinte forma³⁹: os assinantes do kit Curadoria definidos como pessoas que se interessam por "Literatura que faz pensar e desafia o leitor a sair da sua zona de conforto", em oposição ao leitor do Inéditos que valoriza "Livro que entretém e mantém o leitor fígado capítulo após capítulo". Além disso, o Curadoria é um kit feito "Especialmente leitores mais avançados, acostumados com diversos gêneros e que querem explorar novos livros e autores" em oposição aos "Leitores que valorizam um enredo envolvente desde as primeiras páginas e não gostam de tramas que exigem muita concentração ou que consideram maçantes".

As diferenciações propostas pela TAG não foram bem recebidas pelo público, ambos os perfis foram criticados pelos leitores, criando alvoroço nas redes sociais. A audiência foi colocada em duas categorias, os que consomem uma literatura “maçante” e os que “não gostam de pensar”.

Essa diferenciação em relação aos títulos selecionados é um debate constante na comunidade literária. Os critérios que definem o que constitui uma literatura de qualidade são amplamente difundidos, principalmente por causa do estigma de que livros mais populares, que alcançam grandes volumes de vendas, são interpretados como uma literatura fácil, de “entretenimento”. A separação entre os livros mais populares e os títulos mais “exclusivos” dividiu a comunidade e ofendeu os dois lados.

O lançamento do novo clube foi feito em março de 2018 e, apesar do debate em torno da forma que a marca transmitiu o novo produto, a audiência não diminuiu nas redes e o crescimento continuou constante. O objetivo da comunicação era informar à base de leitores o novo KIT lançado, apesar da peça publicitária (disponível no anexo) fazer isso, a forma que a diferenciação foi feita criou alvoroço na mídia, principalmente entre os *book-tubers*, os youtubers influenciadores digitais do mercado literário, que criam vídeo-resenhas e opinam sobre o mercado.

³⁹ Anexo 10 - Peça publicitária do lançamento do Kit Inéditos

Atualmente, o público da TAG é majoritário da classe A e B, com curso superior completo, entre 35 anos. Com a empreitada do Inéditos, a empresa espera diminuir a idade média do público e acessar uma parcela menos capitalizada da população, ofertando em um preço mais em conta, por R\$45,90 ao invés de R\$55,90 do kit Curadoria.

Apesar da abordagem errônea aplicada pela empresa, o lançamento é uma aposta para ampliar o alcance da marca e fomentar cada vez mais a leitura no país. Dessa maneira, a empresa espera atingir outras parcelas da população e formar novos leitores. Essa iniciativa, em conjunto com os projetos sociais, é a maneira que a TAG encontrou de assegurar o seu sucesso no futuro, apostando nos leitores ainda em formação.

O TAG - Inéditos é a vantagem competitiva que a empresa encontrou para fazer frente aos concorrentes que surgiram no mercado. Por exemplo, outro clube de assinatura inaugurado em 2016, o Turista Literário, tem um público-alvo na faixa etária de jovens-adultos, trabalhando com títulos dentro dessa seleção. Esse concorrente apostou no nicho que não estava sendo atingido pela TAG, trazendo insegurança para a marca. Com o kit Inéditos, a TAG espera atrair esse público para o seu negócio, ampliando ainda mais a sua base.

CAPÍTULO IV: TAG E AS METODOLOGIAS DE MARKETING

IV.1 5 FORÇAS DE PORTER E ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

O estudo de marketing propõe diferentes metodologias para analisar a posição que uma empresa ocupa no mercado e ajudar as organizações a se preparem melhor para o futuro. Para compreender o sucesso da TAG, propõe-se a avaliação diante das seguintes metodologias estratégicas que são altamente utilizadas pelo mercado: as 5

forças de Porter e a estratégia competitiva genérica; a cadeia de valor; e a análise SWOT.

A formulação de uma estratégia empresarial precisa levar em consideração os objetivos dessa empresa através do tempo. Para isso, é necessário ter bem estabelecido a missão, visão e valores da empresa. No caso da TAG, a sua missão é de levar uma experiência literária única para a casa de seus associados a cada mês. A visão é se constituir como o maior clube e distribuidora de livros no país. Seu valor é fornecer um produto único de excelência; estimular a leitura no país e trazer a melhor experiência da leitura a todos os assinantes⁴⁰. Tendo em vista esses critérios, como a empresa trabalha seus objetivos dentro de cada metodologia?

O sistema avaliativo conhecido como 5 forças de Porter⁴¹ visa medir a estratégia e inovação de uma empresa e a sua posição em relação ao mercado em que está inserida. Michael Porter é um reconhecido professor na Harvard Business School com foco nas áreas de Administração e Economia. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, entre eles o artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", publicado em 1979. O sistema avaliativo proposto mensura o macroambiente e o microambiente em que a empresa está inserida, auxiliando na aplicação de uma estratégia.

Os cinco critérios avaliados são: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrente e ameaça de produtos substitutos. Como a TAG se enquadra em cada uma dessas forças?

A rivalidade entre os concorrentes é alta, ou seja, há diversos concorrentes diretos que atuam no mercado, baixa diferenciação entre as empresas, o que gera um grau de competitividade agressivo entre si. De acordo com a Abcom, associação que

⁴⁰ "Propósito." *Da TAG*, taglivros.com/proposito.

⁴¹ Porter, M. (1996). *O Que é Estratégia*. Harvard Business Review (Novembro- Dezembro).

reúne as empresas do comércio eletrônico, o Brasil conta com mais de 800 empresas que atuam no segmento de clube de assinatura no país, sendo que aproximadamente 10% estão na categoria de livros, tendo esse modelo crescido 167% nos últimos 4 anos de mercado⁴². O maior desses clubes é o Leiturinha, voltado para o público infantil, com 120 mil assinaturas, e para o público jovem e adulto é a TAG, com 50 mil assinantes.

A Leiturinha não constitui um concorrente direto para a TAG, mas outras empresas utilizam o mesmo modelo para entregar um produto igualmente bem trabalhado para um público no mesmo perfil demográfico e social. Os principais concorrentes são: Turista Literário, com cerca de 2.000 assinantes⁴³ e o clube Panacéia com cerca de 1 mil. A principal diferenciação entre os produtos dessas empresas é o formato de seleção dos títulos, o cuidado editorial, a composição do kit e o preço.

Em relação ao poder de negociação dos clientes, essa força também é alta no modelo da TAG. Os clientes possuem alto poder de decisão em relação à empresa, já que a diferenciação do produto para com os concorrentes é baixa. A principal força desse modelo de negócio vem das comunidades criadas com o seu público, porém, por essa ser a principal força, a veiculação de uma comunicação errada pode trazer grandes consequências ao negócio. Como o exemplo visto anteriormente, a campanha de lançamento do kit Inéditos que foi recebida negativamente pelo público.

O ponto positivo para a estratégia de mercado da TAG é o poder de negociação dos fornecedores, o qual é baixo. O principal fornecedor desse modelo é a gráfica, as quais, com a crise do mercado editorial, perderam grandes parcelas de produção. Os fornecedores diferenciam-se principalmente na qualidade da confecção do produto. Ainda assim, quanto maior a tiragem dos livros, menor o preço por capa. Ou seja,

⁴² Folha. "Mercado De Serviços Por Assinatura Cresce 167% Nos Últimos Quatro Anos." *Folha De S.Paulo*, Folha De S.Paulo, 5 Oct. 2018, www1.folha.uol.com.br/mpme/2018/10/mercado-de-servicos-por-assinatura-cresce-167-nos-ultimos-quatro-anos.shtml.

⁴³ Folha. "Clubes Do Livro Ganham Força Em Meio a Crise No Mercado Editorial." *Folha De S.Paulo*, Folha De S.Paulo, 4 Oct. 2018, www1.folha.uol.com.br/mpme/2018/10/clubes-do-livro-ganham-forca-em-meio-a-crise-no-mercado-editorial.shtml.

mesmo os fornecedores com a melhor qualidade, não diferenciam-se tanto, já que os preços são estipulados pelo tamanho da demanda.

A ameaça de produtos substitutos também é grande. Nesse sentido, outros canais de distribuição como a venda a varejo estão incluídos. O e-book também se enquadra nessa categoria, apesar da relação que o livro digital possui com o público ser diferente da existente com o livro físico. Além disso, como mencionado antes, o número de concorrentes é alto e a diferenciação do produto é baixa.

Em relação a ameaça de entrada de novos concorrentes, esse critério também é alto, ou seja, há margem para entrada de novas empresas com o mesmo modelo. Como visto nos exemplos de concorrentes anteriores, não há um clube de livros digital que faça frente em relação ao número de assinantes à TAG, porém, no mercado há margem para o surgimento dessas empresas. Alguns dos critérios que sustentam essa avaliação são a existência de casas editoriais e redes de livrarias utilizando do modelo de clube de assinatura para distribuir seus livros.

Michael Porter, para complementar a análise da 5 forças, propõe a estratégia competitiva genérica⁴⁴, um conjunto de ações defensivas ou ofensivas para criar uma posição que faça frente aos concorrentes em uma indústria. Porter propõe três abordagens genéricas: liderança no custo; diferenciação; enfoque.

A liderança no custo é a abordagem que visa a redução do preço final que o produto é comercializado. No mercado de clubes de assinatura digitais é difícil aplicar essa estratégia já que a cadeia do produto requer gastos altos para a comercialização. Desde a negociação do título com a editoria, a confecção dos kits, até a distribuição aos consumidores, cada aspecto tem um custo elevado no mercado.

A TAG trabalha a sua estratégia empresarial em cima das duas outras abordagens, o enfoque e a diferenciação. O enfoque é a estratégia que visa focar em um determinado grupo, mercado ou segmento. Nesse sentido, o modelo de negócios da empresa é constituído dessa forma, já que o segmento é o editorial e o mercado é

⁴⁴ Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva* (7th ed., p. 362). Rio de Janeiro: Elsevier.

delimitado a um perfil demográfico específico. Isso permite que a empresa dedique cuidado e atenção ao seu nicho, trabalhando principalmente na força da comunidade.

A diferenciação é a principal estratégia que a TAG atua. Apesar do produto ter um grau de diferenciação baixo em relação aos concorrentes, a TAG implementou uma estratégia inovadora para fazer frente ao mercado. Para além do cuidado gráfico com os títulos, a curadoria a partir de uma voz de autoridade gerou uma grande vantagem competitiva para a empresa. Esse aspecto fez a empresa ganhar espaço entre os consumidores, o que abriu margem para o lançamento do kit Inéditos.

IV.2 CADEIA DE VALOR

A metodologia de avaliação da cadeia de valor é a análise do conjunto de atividades executadas por uma empresa para desenvolver e produzir bens e serviços, comercializá-los e entregá-los aos clientes, além de fornecer o apoio necessário no pós-venda⁴⁵. Nessas atividades há as primárias, definidas como: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e pós-vendas; e as atividade de apoio: desenvolvimento tecnológico, recursos humanos, a infraestrutura da empresa e aquisição de insumos para a operação.

A TAG trabalha essas atividades da seguinte forma: a logística de entrada é a negociação do direito autoral do livro com as casa editorias ou os autores; o recebimento do livro pela gráfica, a negociação dos brindes que acompanham a edição e a embalagem para distribuição. Em relação a operação, há a montagem do kit; a separação dos endereços para a distribuição; a tradução dos livros do kit Inéditos; o projeto editorial do título, revistas e acompanhamentos editoriais gráficos; e a escolha dos curadores para as próximas edições. A logística de saída é feita de forma terceirizada, pela distribuição através dos correios.

A parte de marketing e vendas é feita através do e-commerce e recebe uma atenção especial. Como a grande força se encontra na relação com a comunidade, a TAG aplica muito de seus recursos para fidelizar os consumidores pelas redes sociais,

⁴⁵ Porter, M. (1992). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 7th ed. Rio de Janeiro. Campus.

além de investir em publicidade digital. A parte de pós-vendas também se correlaciona com os esforços dedicados ao marketing. Grande parte da estratégia de serviço de acompanhamento do consumidor acontece nas comunidades criadas nas redes sociais pela TAG. A empresa também garante alguns benefícios aos clientes como a fidelidade de suspensão por 1 mês do plano ou troca por outro produto, caso o consumidor já possua o título do mês. O serviço de atendimento ao consumidor também é realizado por telefone, e-mail e redes sociais.

Em relação às atividades secundárias, a empresa possui em sua infraestrutura mais de 80 funcionários que atuam na sede em Porto Alegre, além do seu depósito para estoque dos títulos. O desenvolvimento tecnológico é a melhoria da plataforma de e-commerce, que ocorre através do seu site. A parte de aquisição de insumos é a negociação para a confecção em grande quantidade dos títulos e materiais gráficos, além de recursos para o dia-a-dia da empresa, como computadores, mesas e outros itens de escritório.

Essas atividades ajudam a modelar a estratégia implementada pela empresa de diferenciação e enfoque. Analisar esses aspectos e compará-los com os dos concorrentes, auxilia a empresa a manter-se à frente no mercado.

IV.3 ANÁLISE SWOT

Uma das metodologias mais populares do mercado é a análise SWOT. Aplicada desde a década de 1960, essa metodologia é um instrumento de planejamento para grandes organizações em todo mundo. A sua aplicação consiste em uma matriz 2x2 em que é colocado em cada quadrante: oportunidades externas; ameaças externas; pontos fortes da organização; e pontos fracos⁴⁶.

As oportunidades externas para a TAG são que a empresa atua em um mercado de nicho, ou seja, seu foco é direcionado para a parcela da população leitora, que consome literatura de qualidade; a crise do mercado de varejo físico, como mencionado anteriormente, também constitui uma grande vantagem já que coloca a empresa em um

⁴⁶ Helms, M.M. Exploring SWOT analysis - where are we now? *Jornal of Strategy and Management*, 3(3),p. 215-251, 2010.

grau diferenciado de comercialização de livros. Outro aspecto é o seu preço competitivo, o qual está na margem aplicada pelos clubes de assinatura digitais e também aos títulos encontrados no varejo físico.

Como abordado nas 5 forças de Porter, as ameaças externas são altas para a empresa. A forte concorrência com outros clubes de assinatura, o próprio varejo e outras empresas de distribuição digital de livros, fazem frente à estabilidade da TAG. A crise do mercado editorial também é uma ameaça, já que diminui a oferta de livros em geral no país e conseqüentemente a aderência de novos leitores.

Uma das grandes forças da TAG é em sua comunidade de assinantes. O seu amplo público é engajado em torno do produto, manifestando seu interesse nas redes sociais. Cada kit é voltado para um público diferente e esse trabalho é reforçado no atendimento que a empresa emprega para cada nicho. Além disso, a própria confecção editorial dos kits é uma força, já que cada exemplar é exclusivo para o assinante. O esquema de produção terceirizado também é visto como uma vantagem comercial, já que garante um alto grau de negociação para a empresa. Por último, a curadoria empregada no kit Curadoria traz uma autoridade na seleção dos títulos, um aspecto valorizado pelo público.

Apesar da terceirização ser um dos pontos fortes da empresa, também é a sua principal fraqueza. Caso a cadeia produtiva tenha algum empecilho por uma das partes, como a gráfica atrasar a entrega, ou greve dos correios, a empresa em geral sofre danos em relação a sua imagem com o consumidor.

A partir da análise das diferentes metodologias de marketing aplicadas à TAG, observa-se que a empresa está no seu estágio de *crescimento*. Uma das teorias mais antigas aplicadas em marketing é o Ciclo de Vida do Produto (CVP). Nela, constituiu-se que há a fase de *introdução* do produto ou empresa no mercado, seguido pelo *crescimento*, em que aceleração da demanda; após atingindo a *maturidade*, em que a procura se estabiliza no mercado, sem aumento ou diminuição de consumidores; e por último o *declínio*, em que as vendas reduzem e muitas empresas encerram as atividades.

Sendo assim, verifica-se que as diferentes estratégias aplicadas para sustentar e crescer a TAG estão alinhadas com as demandas do mercado. A partir do exemplo que essa empresa traz, outras estão procurando implementar esse modelo de negócio aos seus. Nesse sentido vê-se o surgimento de clubes de assinatura digital para editoras e livrarias.

IV.4 CLUBE DE ASSINATURA PARA EDITORAS E LIVRARIAS

A editora Intrínseca resolveu investir na estratégia do modelo de clube de assinatura criando o seu clube Intrínsecos. Inaugurado em agosto de 2018, no aniversário de 15 anos da editora, a empreitada foi vista como uma nova frente para levar o seu catálogo de livros ao público.

Considerada a terceira maior casa editorial do país a partir do número de títulos vendidos, A Intrínseca está atrás apenas da Companhia das Letras e Sextante⁴⁷, sendo essa última sócia da editora. Com um catálogo de 90 lançamentos por ano - sendo que em 2018, 3 estão entre os 10 mais vendidos - é a editora que possui um menor catálogo de lançamentos em relação às outras no ranking.

Assim como na TAG, os assinantes do clube Intrínsecos recebem o título em suas casa mensalmente, com diferencial do livro receber um acabamento gráfico diferente do que vai para a distribuição a varejo. Também está incluso no kit uma revista explicativa e um mimo exclusivo. Com esse modelo, a editora espera fortalecer mais a sua comunidade e ampliar o seu público.

Por ter figurado diversas vezes na lista dos mais vendidos do país, a Intrínseca é reconhecida pelo público leitor como diferenciada na seleção dos seus títulos. Diferindo da TAG, a editora está apostando no seu sucesso de vendas anterior para estabelecer a sua “voz de autoridade”.

Ainda não é possível mensurar os impactos que o clube tem para a marca. Ainda assim, essa aposta está alinhada com as mudanças da comercialização de livros no país.

⁴⁷Rodrigues, Maria Fernanda. “Intrínseca Faz 15 Anos e Lança Seu Clube De Assinatura, o Intrínsecos - Cultura.” *Estadão*, Estadão, 1 Aug. 2018, cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,intrinseca-faz-15-anos-e-lanca-seu-clube-de-assinatura-o-intrinsecos,70002424285.

O aumento dos clubes de assinatura, alinhado com a ampliação do e-commerce e somado à necessidade de estabelecer as comunidades de marca, fazem da iniciativa uma aposta sensata para o mercado.

Seguindo essa tendência está a livraria Leonardo da Vinci. Uma das livrarias mais tradicionais do Rio de Janeiro inaugurou o Clube da Vinci, apostando na curadoria do livreiro na seleção dos títulos. O modelo do clube funciona diferente do aplicado pelo Intrínsecos e a TAG. Neste clube há 5 kits diferentes sendo comercializados: o kit Ficção, com livros desse gênero; Não-ficção; Indie.spensável, em que os títulos são de editoras independentes e formatos experimentais; Insurgentes, que são clássicos e contemporâneos do pensamento de esquerda; e por último o kit 3 em 1, que reúne os livros de Ficção, Não-ficção e os Indie.spensável.

Diferindo dos outros clubes já analisados, os títulos não recebem um tratamento editorial diferenciado para os assinantes. A proposta é se apoiar na curadoria do livreiro como voz de autoridade na indicação de leitura para o público. Além disso, na facilidade do associado receber o título em sua casa.

Ambas as iniciativas, tanto por parte da editora quanto da livraria, apresentam o argumento que a crise atual do mercado editorial pode ter solução através de estratégias empresariais voltadas para o digital, como os clube de assinatura online. Ainda não há garantias sobre o sucesso desses modelos, porém, pela análise feita a partir do exemplo da TAG, a perspectiva para o mercado é de crescimento para esse nicho.

CONCLUSÃO

O perfil do consumidor mudou na sociedade. Cada vez mais, soluções digitais estão ganhando espaço como principais fontes de consumo. Essa mudança nos consumidores impactou o mercado editorial acentuando a crise em torno do livro. Com

o avanço do e-commerce, empresas que possuem esse modelo como sua principal fonte de venda estão se estabelecendo com mais força na vida dos consumidores.

A crise do mercado editorial trouxe grandes consequências para o mercado de venda a varejo. Notícias sobre o fechamento de unidades e declaração de falência de redes de livrarias agravou o cenário. Diante essa situação, diferentes modelos de comercialização inseridos no ecossistema digital estão ganhando força.

Os clubes de assinatura digitais de livros são uma das soluções que estão se estabelecendo como um canal de distribuição forte entre os consumidores. Conquistando cada vez mais espaço, esses clubes estão apresentando uma perspectiva diferente para o mercado. É nesse sentido que a TAG-Experiência Literária é o clube de livros de maior alcance no país.

Com 50 mil assinantes e mais de 500 mil kits distribuídos, a empresa já se estabelece como um caso de sucesso. A partir do estudo dessa empresa, desde a sua constituição, é possível identificar os diferenciais que a fazem ter uma influência nos consumidores de livros. Aprender mais sobre essas características é importante para os profissionais do mercado.

A partir da análise mercadológica da empresa, em como se comporta em sua estratégia e a relação com os concorrentes, é possível ter uma perspectiva do que esse canal de comercialização apresenta para o mercado editorial. Apesar da crise da venda a varejo, o sucesso de vendas que a TAG apresenta traz a tona o questionamento: será que a crise não diz respeito ao livro e sim ao canal de distribuição?

Diante desse questionamento, observar outras frentes assumindo esse modelo como uma estratégia viável de comércio reafirma essa visão. O consumo do livro continua vivo no país, mas o formato de venda é que está se alterando. Com esse modelo estabelecido no e-commerce, editoras e livrarias podem implementá-lo como um estratégia para aumentar as vendas e garantir uma fonte de renda complementar ao modelo a varejo.

ANEXOS

Anexo 1 - Relatório Webshoppers 40

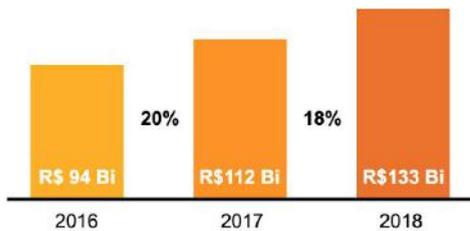
CAPÍTULO 1 - DIGITAL COMMERCE EM 2018



DIGITAL COMMERCE CRESCE DOIS DÍGITOS

EVOLUÇÃO DO DIGITAL COMMERCE - FATURAMENTO

* Crescimento nominal



O BRASIL É O PAÍS COM MAIOR FATURAMENTO ENTRE OS DA AMÉRICA LATINA

36%
DA POPULAÇÃO É DIGITAL BUYER

Digital Commerce refere-se às vendas B2C e Marketplaces, incluindo Lazer (viagens, passagens aéreas, ingressos) e Marketplaces de produtos novos e usados (Mercado Livre, Enjoei e Elo 7)

Anexo 2 - Relatório Webshoppers 40

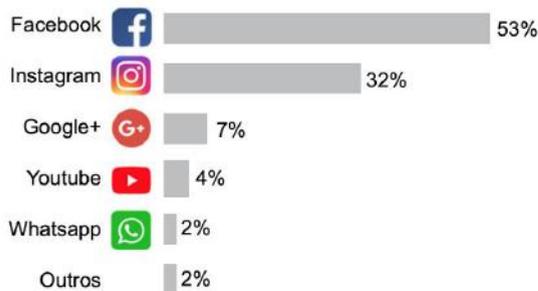
CAPÍTULO 3 - COMO EXPLORAR AS TENDÊNCIAS DIGITAIS



REDES SOCIAIS É O SEGUNDO MAIOR MOTIVADOR DE COMPRAS

Sendo o Facebook destaque entre redes sociais

MOTIVADOR DE COMPRA 1S 2019 REDES SOCIAIS



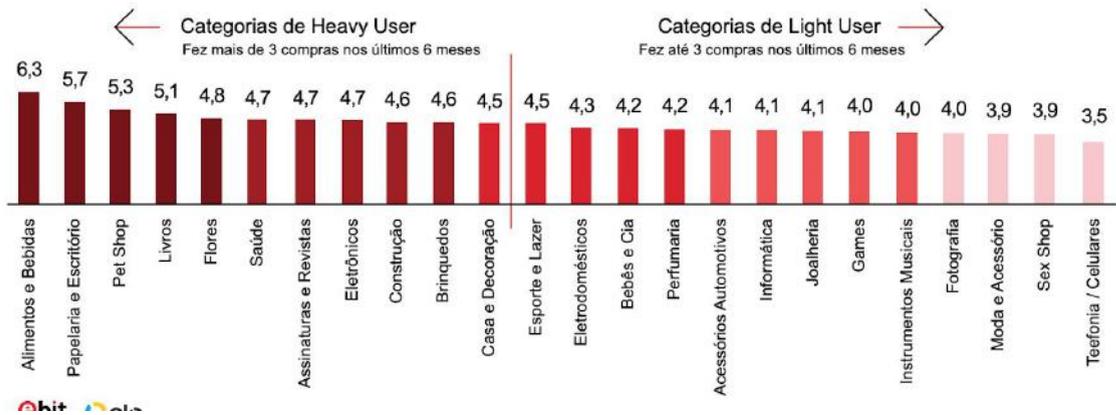
SITES DE BUSCA É O PRIMEIRO MOTIVADOR DE COMPRA COM 25% DAS INDICAÇÕES, SEGUIDO POR REDES SOCIAIS COM 19%

80% DOS CONSUMIDORES QUE COMPRAM POR INDICAÇÕES DE REDES SOCIAIS FICARAM SATISFEITOS EM RELAÇÃO AO PREÇO. E TAMBÉM FORAM OS QUE MAIS ELOGIARAM A COMPRA

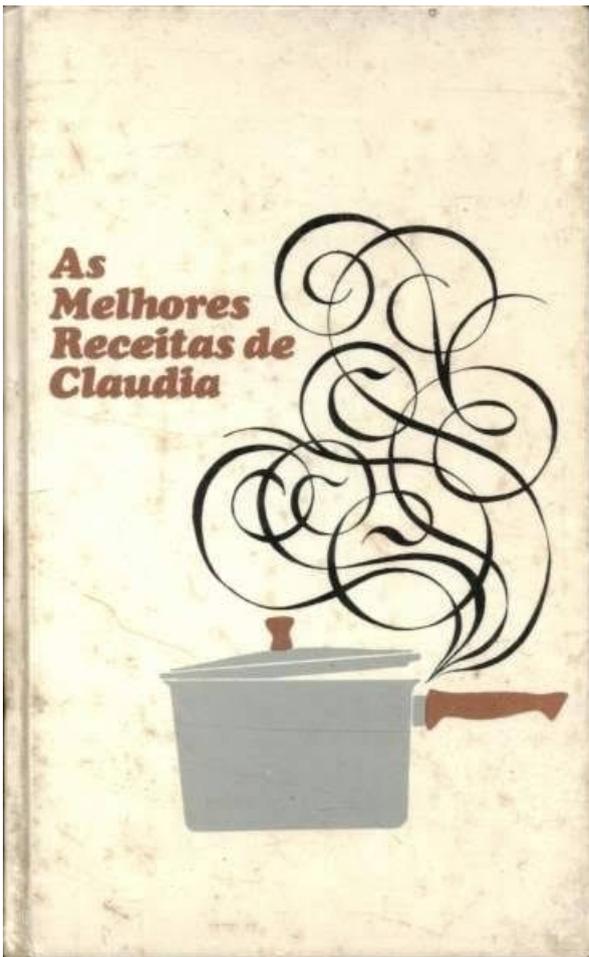
Anexo 3 - Relatório Webshoppers 40

CONSUMIDOR DE NÃO-DURÁVEIS GERA MAIOR FLUXO E É HEAVY USER

FREQUÊNCIA DE COMPRA NO E-COMMERCE – ÚLTIMOS 6 MESES



Anexo 4 - As Melhores Receitas de Cláudia



Anexo 5 - Capa "As alegrias da maternidade" com a logo da editora Dublinense

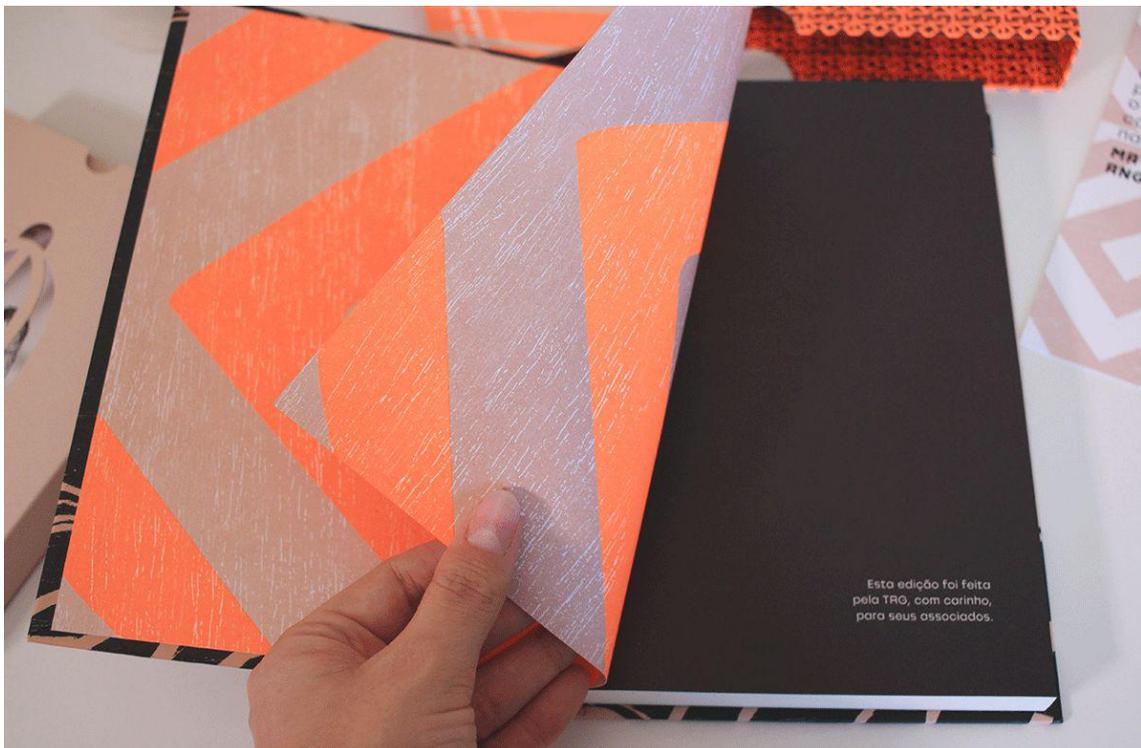


Anexo 6 - Kit Curadoria e Kit Inéditos





Anexo 7 - Assinatura TAG em suas edições



Anexo 8 - Infográfico Kit Inéditos



Anexo 9 - Aplicativo TAG



Anexo 10 - Peça publicitária do lançamento do Kit Inéditos

Manual do futuro associado TAG

Fizemos este infográfico para esclarecer suas principais dúvidas sobre as modalidades TAG Inéditos e TAG Curadoria.





Tipo de livro

Ficção best-seller



Ficção literária

Estímulo

Literatura que entretém e mantém o leitor fisgado capítulo após capítulo



Literatura que faz pensar e desafia o leitor a sair da sua zona de conforto

O que envia

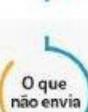
Romances contemporâneos, literatura estrangeira, thrillers, suspense, lançamentos



Romances de várias épocas, literatura mundial, contos, obras premiadas

O que não envia

Clássicos, literatura brasileira, autoajuda



Autoajuda, young adult, chicklit, lançamentos

Livros como

- / A menina que roubava livros
- / Cem anos de solidão
- / O caçador de pipas
- / Reparação
- / Os homens que não amavam as mulheres
- / Fahrenheit 451

Para quem

Leitores que valorizam um enredo envolvente desde as primeiras páginas e que não gostam de tramas que exigem muita concentração ou que consideram maçantes

Especialmente leitores mais avançados, acostumados com diversos gêneros, e que querem explorar novos livros e autores

O que vem no kit

- / Edição exclusiva em brochura
- / Edição exclusiva em capa dura
- / Pôster + Infográfico sobre a obra
- / Revista sobre autor e obra
- / Box colecionável
- / Marcador de página
- / Mimo literário

Valor



R\$39,90
+ entrega
(de R\$6,00 + R\$ 0,50)

Anual



R\$55,90
+ entrega
(de R\$7 + R\$ 10)

R\$44,90
+ entrega
(de R\$6,00 + R\$ 0,50)

Mensal

R\$62,90
+ entrega
(de R\$7 + R\$ 10)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4 ANOS DE TAG LIVROS COM MIMO ESPECIAL PARA ASSOCIADOS. TAG, taglivros.com/aniversario.

AMORIM, LUCAS. “A Crise Da Saraiva é Culpa Do ‘Mundo Moderno?’” EXAME, EXAME, 23 Nov. 2018, exame.abril.com.br/negocios/a-crise-da-saraiva-e-culpa-do-mundo-moderno/.

CASTELLS, MANUEL. A galáxia Da Internet: reflexões Sobre a Internet, negócios e Sociedade. Fundação Calouste Gulbenkian, 2004

CAUDA LONGA. Wikipedia, Wikimedia Foundation, 11 June 2018, pt.wikipedia.org/wiki/Cauda_longa.

CONTEÚDO, ESTADÃO, et al. “Em Crise, Saraiva Fecha 20 Lojas.” ISTOÉ Independente, 30 Oct. 2018, istoe.com.br/em-crise-livraria-saraiva-fecha-20-lojas/?fbclid=IwAR23HAvKqJpKF3DG_yDzmXZGadjyU0GkkXykZfFs4BmhOiX_uNbfzZnSomo

E-COMMERCE: Significado, Definição Em Dicionário Inglês. dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/e-commerce.

ECONÔMICO, BRASIL. “Saraiva Cita 'Desafios Econômicos' e Decide Fechar 20 Lojas - Empresas - IG.” Economia, IG, 29 Oct. 2018, economia.ig.com.br/empresas/2018-10-29/saraiva-fecha-20-lojas.html.

FOLHA. “Clubes Do Livro Ganham Força Em Meio a Crise No Mercado Editorial.” Folha De S.Paulo, Folha De S.Paulo, 4 Oct. 2018, www1.folha.uol.com.br/mpme/2018/10/clubes-do-livro-ganham-forca-em-meio-a-crise-no-mercado-editorial.shtml.

FOLHA. “Mercado De Serviços Por Assinatura Cresce 167% Nos Últimos Quatro Anos.” Folha De S.Paulo, Folha De S.Paulo, 5 Oct. 2018, www1.folha.uol.com.br/mpme/2018/10/mercado-de-servicos-por-assinatura-cresce-167-nos-ultimos-quatro-anos.shtml.

FOLHA. “Mercado Editorial Brasileiro Diminui Pelo Quinto Ano Seguido.” Folha De S.Paulo, Folha De S.Paulo, 29 Apr. 2019, www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/04/mercado-editorial-brasileiro-diminui-pelo-quinto-ano-seguido.shtml.

HELMS, M.M. Exploring SWOT analysis - where are we now? *Jornal of Strategy and Management*, 3(3),p. 215-251, 2010

KOTLER, PHILIP. *Marketing 4.0*. LID Editorial Empresarial.

LIVRARIAS DO SÉCULO XXI: AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO. Canaltech, 17 Dec. 2018, canaltech.com.br/e-commerce/livrarias-do-seculo-xxi-as-transformacoes-do-mercado-editorial-brasileiro-126859/.

LOUREIRO, MICHELE. “Clubes De Assinatura Conquistam Os Brasileiros.” EXAME, EXAME, 18 Apr. 2017, exame.abril.com.br/carreira/clubes-de-assinatura-conquistam-os-brasileiros/.

MERCADO EDITORIAL BRASILEIRO: AINDA VALE A PENA PUBLICAR LIVROS NO BRASIL?: Publicado Por Dino. EXAME, EXAME, 2 Aug. 2019, exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-editorial-brasileiro-ainda-vale-a-pena-publicar-livros-no-brasil/.

NUMA CRISE EM EFEITO CASCATA NO MERCADO DE LIVROS, EDITORAS ENCOLHEM. *Epocanegocios.globo.com*, 17 June 2018, epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2018/06/numa-crise-em-efeito-cascata-no-mercado-de-livros-editoras-encolhem.html.

O LIVRO VIROU DELIVERY (E VEM COM BRINDE): COMO OS CLUBES DE ASSINATURA ESTÃO RENOVANDO UM MERCADO EM ASCENSÃO. Projeto Draft, 16 Oct. 2019, projetodraft.com/o-livro-virou-delivery-e-vem-com-brinde-como-os-clubes-de-assinatura-estao-renovando-um-mercado-em-ascensao/.

PENNAFORT, ROBERTA. “Recessão Fez Mercado Editorial Encolher 21% Desde 2006 - Cultura.” Estadão, Estadão, 30 May 2018, cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,recessao-fez-mercado-editorial-encolher-21-de-sde-2006,70002331192.

PERSON. “Grandes Livrarias Perdem Para a Amazon e Contabilizam Prejuízo.” Gazeta Do Povo, Gazeta Do Povo, 6 Mar. 2017, www.gazetadopovo.com.br/economia/grandes-livrarias-perdem-para-a-amazon-e-contabilizam-prejuizo-7qb39xblfk3dql3s5eevqow5p/.

PORTER, M. (1986). *Estratégia competitiva* (7th ed., p. 362). Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, M. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7th ed. Rio de Janeiro. Campus.

PORTER, M. (1996). O Que é Estratégia. *Harvard Business Review* (Novembro-Dezembro).

PRÓPRIA, LUZ. “Comportamento Do Consumidor Na Era Digital: Como Afeta Seu Mercado? - Luz Própria Blog.” *Blog Da Luz Própria Sobre Marketing Digital, Inbound, SEO e Outros*, Luz Própria, 21 June 2018, www.luzpropria.com.br/blog/comportamento-do-consumidor-na-era-digital-como-afeta-seu-mercado/.

PUBLISHNEWS. “A História De Um Clube Do Livro Com 800 Mil Sócios.” *PublishNews*, www.publishnews.com.br/materias/2012/12/07/71420-a-historia-de-um-clube-do-livro-com-800-mil-socios.

PUBLISHNEWS. “TAG Vence Prêmio Em Londres.” *PublishNews*, www.publishnews.com.br/materias/2018/04/11/tag-vence-premio-em-londres.

RODRIGUES, MARIA FERNANDA. “Intrínseca Faz 15 Anos e Lança Seu Clube De Assinatura, o Intrínsecos - Cultura.” Estadão, Estadão, 1 Aug. 2018, cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,intrinseca-faz-15-anos-e-lanca-seu-clube-de-assinatura-o-intrinsecos,70002424285.

SIGNIFICADO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO. Significados,
www.significados.com.br/marketing-de-relacionamento/.

WEBSHOPPERS: 37 Edio. Ebit, www.ebit.com.br/.

WEBSHOPPERS: 40 Edio. Ebit, www.ebit.com.br/.