

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

ESTUDO DE CASO SOBRE LIVRARIA

Leonardo Leone Berberick

Matrícula: 103146440

Orientador: Prof. Fabio Sa Earp

AGOSTO 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

ESTUDO DE CASO SOBRE LIVRARIA

Leonardo Leone Berberick

Matrícula: 103146440

Orientador: Prof. Fabio Sa Earp

AGOSTO 2012

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

Dedico este trabalho a minha noiva, meus pais, minha família, que tanto contribuíram para a minha formação e para a construção de meu caráter.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tudo que Ele tem proporcionado em minha vida; agradeço a meu orientador Fabio Sá Earp, que aceitou me ajudar neste desafio; agradeço a meus professores, que foram essenciais em minha formação acadêmica; agradeço a meus amigos que foram meus companheiros durante todos esses anos. Agradeço a todos que fizeram parte dessa grande e enriquecedora jornada.

RESUMO

O tema central deste estudo, a Livraria M.Leone está localizada na Barra da Tijuca em um ponto estratégico, onde em um raio de 500 metros estão localizados um shopping de comunidade, três shoppings de vizinhança e cinco grandes condomínios. Esta localização privilegiada beneficia em muito os negócios da Livraria e dá uma vantagem significativa em comparação à seus principais concorrentes.

O bairro da Barra da Tijuca caracteriza-se por seu recente e constante crescimento. O bairro dota de um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) superior à média do município do Rio de Janeiro. Há ainda um grande potencial de consumo por conta da elevada renda média familiar na região. Todos esses fatores são fundamentais no sucesso da livraria estudada.

Em contrapartida a estas vantagens, um dos grandes desafios enfrentados por empresas deste ramo é a grande sazonalidade de demanda. O período de maior demanda é o de Volta às Aulas, que representa três meses no ano e ao mesmo tempo cerca de 80% do faturamento anual. Isso força a Livraria a recorrer a algumas ferramentas que são necessárias para evitar o fracasso do negócio. Mão de obra temporária e oferta de outros serviços e produtos em paralelo são algumas dessas.

No período atual de revolução e avanço tecnológico, é preciso ficar atento e se adaptar constantemente de forma a não ser ultrapassado por outros mais “anteados”. A questão do livro digital se tornou fonte de preocupação dos livreiros e, concordando ou não com o possível sucesso desse novo mercado de livros eletrônicos, os empresários do ramo devem estudar, pesquisar e conhecer todas as especificidades desse mercado em plena ascensão. Quem não se adaptar e procurar inovar pode ficar para trás nesse momento de grande mudança.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I – A ECONOMIA DO LIVRO.....	10
I.1 – FUNDAMENTOS ECONÔMICOS.....	12
I.2 – A CADEIA PRODUTIVA DO LIVRO NO BRASIL.....	15
<i>I.2.1 – A Edição.....</i>	<i>15</i>
<i>I.2.2 – Indústria Gráfica.....</i>	<i>16</i>
<i>I.2.3 – A Distribuição.....</i>	<i>17</i>
<i>I.2.4 – O Acesso ao Consumidor.....</i>	<i>19</i>
CAPÍTULO II – A LIVRARIA M.LEONE.....	21
II.1 – HISTÓRICO DA LIVRARIA.....	21
II.2 – O ENTORNO.....	27
<i>II.2.1 – Informações Socioeconômicas da região da Barra da Tijuca.....</i>	<i>29</i>
CAPÍTULO III – A SAZONALIDADE DA DEMANDA.....	33
III.1 – A DEMANDA NA LIVRARIA M.LEONE.....	34
<i>III.1.1 – Por Livros.....</i>	<i>35</i>
<i>III.1.2 – Por Papelaria.....</i>	<i>37</i>
<i>III.1.3 – Ferramentas utilizadas.....</i>	<i>38</i>
CAPÍTULO IV – A ERA DIGITAL.....	40
IV.1 – FUNDAMENTOS HISTÓRICOS.....	42
IV.2 – A TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA EDITORIAL FRENTE ÀS NOVAS MÍDIAS DIGITAIS.....	43
<i>IV.2.1 – Previsibilidade.....</i>	<i>44</i>
IV.3 – O CENÁRIO NO BRASIL.....	45
IV.4 – OS DESAFIOS DA LIVRARIA NO CENÁRIO ATUAL.....	46
<i>IV.4.1 – O que fazer para acompanhar as mudanças.....</i>	<i>49</i>
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

INTRODUÇÃO

Ao estudarmos o mercado e a cadeia produtiva do livro, logo identificamos que o grande problema da indústria do livro é uma grande disparidade entre uma oferta e a demanda por livros. Esse abismo é explicado pela baixa capacidade de absorção do consumidor individual. São produzidos, em todo o mundo, mais de um milhão de novos títulos a cada ano, o que torna impossível o consumo total de tamanha oferta.

É muito barato para se produzir um livro, mas muito caro para se formar um leitor. E mesmo entre os leitores formados, cada um tem interesse por um tema específico. Essa diferença de interesses acaba formando nichos de mercado, aonde certo grupo de pessoas, não limitado por um local específico, procura os títulos que agradem mais. Nenhuma livraria do mundo, nem mesmo as livrarias digitais tem em seu acervo algo próximo da totalidade dos títulos existentes e já publicados. É simplesmente irreal tentar oferecer livros de todos os gêneros que atinjam a todos os nichos.

Essa questão faz com que as livrarias sejam obrigadas a definir qual o público pretende atender. Dada essa grande oferta de títulos, fica muito difícil para a livraria definir quais os livros pretende oferecer em seu ponto de venda. As ferramentas que podem ser utilizadas são a consignação, pois o risco de encalhe, muito perigoso e que pode significar o fracasso do negócio, fica assim dividido entre o livreiro e o editor; a pesquisa de informações sobre os clientes que comprem habitualmente ou que residem em uma região próxima à livraria podendo identificar suas preferências; ou procurar oferecer constantemente livros de um determinado assunto específico, de forma que a livraria crie uma identidade.

A Livraria M.Leone iniciou suas atividades atendendo a amigos e conhecidos na região da Barra e Jacarepaguá. Como a empresária era professora do Colégio Santo Agostinho, grande parte de seus clientes era de professores e amigos com filhos matriculados no Colégio. Na base do marketing boca a boca a base de clientes foi aumentando e cada vez mais se concentrando em alunos do Colégio em que lecionava. Estava se iniciando ali uma determinação do nicho de mercado em que a empresa atuaria. Os esforços passaram a ser concentrados em atender da melhor forma possível

aquele nicho que foi descoberto. A determinação de quais livros seriam comprados, a quantidade a ser comprada e a localização do ponto de venda foram e são até hoje, todos pensados estrategicamente de acordo com o interesse desse público alvo.

Hoje em dia, 15 anos após a abertura da empresa, a Livraria está estabilizada e é conhecida de todo o nicho em que atua. O desafio é captar os clientes em potencial que ainda não escolhem a livraria na hora de comprar os produtos. O que os faz escolher outro local? ; O que os traria para dentro da empresa? São essas perguntas que movem a Livraria em busca de crescimento.

Outro desafio mais recente é a questão dos livros eletrônicos, os eBooks e seus modernos dispositivos eletrônicos. Esse mercado está em crescente evolução e gera uma grande preocupação em livreiros e editores por todo o mundo, afinal o impacto seria muito grande no faturamento dessas empresas.

Assim como acontece em um período que antecede grandes mudanças, a incerteza é visível e as especulações aparecem por todos os lados. Os mais conservadores citam uma grande preferência pelo livro de papel e ainda uma descrença de que os alunos seriam capazes de se concentrar utilizando um dispositivo, ou seja, ele não seria capaz de se debruçar sobre um *tablet* assim como ele faz com um livro. Estes se baseiam em depoimentos de professores que afirmam que os alunos imprimem um material presente na internet ao invés de consulta-lo diretamente pelo aparelho. Tudo isso faz com que os verdadeiros responsáveis pela escolha do material tenham, ainda, uma forte rejeição aos livros eletrônicos. Esses argumentos são fortalecidos pela inexistência de um modelo de negócio eficiente que englobe os hardwares, os softwares e os conteúdos.

Já para os que defendem a utilização destes, argumentos como a agilidade e facilidade de consulta, as possibilidades de se inserir no cotidiano dos alunos, gráficos interativos e experimentos animados são fortalecidos pela previsão de que em 5 anos os livros didáticos serão digitais.

O que podemos afirmar somente sobre o assunto é que a mudança está acontecendo, e cedo ou tarde ela vai atingir a todos, portanto a hora de agir, estudar e procurar se informar é agora, antes que seja tarde demais para se adaptar.

CAPÍTULO I- A ECONOMIA DO LIVRO

Para se ter uma ideia da evolução da indústria do livro, no século XV, eram publicados 0,2 títulos por milhão de habitantes. Já em meados do século XX, mesmo com a invenção da televisão, esse número já havia aumentado para 100 títulos publicados por milhão de habitantes. Nos anos 2000, eram publicados 167 títulos por milhão de habitantes, mesmo com a explosão do audiovisual.

Hoje em dia, o mercado mundial publica em torno de 1 milhão de novos títulos a cada ano. Isso representa um novo título a cada 30 segundos no mundo inteiro. À medida que isso é uma marca expressiva e empolgante para a indústria, esse também se torna o problema principal da mesma.

A explicação para esta afirmação é que, ao se fazer uma conta simples, nota-se que, se uma pessoa que se dedicasse exclusivamente a leitura e lesse um título por dia, chegaria a impressionante marca de 365 livros lidos em um ano, porém ainda assim estaria deixando de ler mais de quatro mil títulos que as gráficas colocam diariamente no mercado¹.

Com estes dados, concluímos que o principal problema da indústria de livro é uma disparidade enorme entre a oferta global e a capacidade de absorção do consumidor individual.

A explicação para isto se baseia em dois fatores. O primeiro é que é muito barato de se produzir um livro, mesmo que de baixa tiragem. Caso a tiragem seja alta, os custos de produção serão ainda mais baixos. O segundo fator é que, ao contrário da produção do livro, o custo é muito alto para se produzir um leitor.

¹ “Mas vamos imaginar que... a Idade do Ouro chegue a nós; que um sistema universal de bibliotecas seja estabelecido... e contenha todos os títulos já publicados: mais de cinquenta milhões de títulos; que cada ser humano receba um salário para se dedicar integralmente à leitura de livros; que cada leitor seja capaz de ler quatro livros por semana, duzentos por ano, dez mil por meio século. Seria como nada. Se nem um único livro fosse publicado a partir desse momento, ainda assim levaríamos 250 mil anos para que nos familiarizássemos com os livros já escritos. A mera leitura da lista completa (autor e título) consumiria uns quinze anos” [Zaid (2004, p. 28)]

O custo de produção de um livro é muito baixo e diminui ainda mais com o aumento da tiragem, devido à existência de economias de escala. Isso ocasiona uma busca de títulos que sejam capazes de vender milhões de cópias, pois este livro de sucesso paga por centenas de outros fracassos.

Aliado a esse custo de produção pequeno até para baixas tiragens, a ausência de barreiras gera um grande e contínuo aparecimento de pequenas editoras. Parte delas é um fracasso no sentido financeiro, porém para grande parte dos editores, a taxa de retorno não é a principal razão do negócio, sendo secundária frente a satisfação pela importância natural do catálogo e ao prestígio conseguido.

Esse surgimento de novas e pequenas editoras é extremamente importante, pois o importante não é que um título chegue a todos os leitores, mas sim que cada livro chegue a um pequeno número de pessoas interessadas em determinado assunto.

“o mundo do livro não tem conexão com mercados maciços e indiferenciados; ao contrário, repousa em clientelas segmentadas, nichos especializados e membros de diferentes clubes de entusiastas” (EARP E KORNIS, 2005, p.15).

O custo alto para se produzir em leitor acontece, pois, conforme foi anteriormente dito, mesmo que se tenha dinheiro pra comprar todos os livros existentes, não haveria tempo para ler todos. Os leitores de livro o fazem ou por motivos profissionais ou por puro lazer. Os que o fazem por lazer tem que decidir pela leitura dentre tantas opções disponíveis de lazer, sobrando, portanto, pouco tempo para o lazer. Com pouco tempo disponível, os leitores irão procurar pelo livro de menor custo, tanto em dinheiro como em tempo.

Com pouco tempo disponível, cada leitor se interessará por um assunto específico. A partir dos interesses se formam nichos e os profissionais que atuam nesse ramo devem procurar um meio de atender a todos, de forma que procurem oferecer obras que atendam a esses diferentes interesses, selecionando algumas obras dentre às milhões existentes.

Nem mesmo livrarias como a Barnes and Noble ou a Amazon chegam perto de disponibilizar todos os títulos já publicados, quanto mais as pequenas ou médias livrarias, que normalmente possuem em torno de 3 e 30 mil títulos, respectivamente, em seu estoque.

Com essa vasta oferta e disponibilidade de livros no mercado, as livrarias ficam com a incerteza se os livros adquiridos serão vendidos ou não. Livros encalhados podem significar o fracasso de um negócio, e uma forma de amenizar o risco é a consignação, pois dessa forma o risco fica dividido entre livreiro e editor.

Com essa limitação, as livrarias devem procurar encontrar títulos que interessem ao público que frequenta seu espaço, ou então escolher algum tipo de especialização para focar seus esforços e criar assim, uma identidade.

O problema do livro é a distribuição, e esta depende diretamente de informação. Explicando melhor, o editor precisa encontrar o leitor certo para seus títulos e o consumidor precisa encontrar o lugar aonde são vendidos os livros de seu interesse. Isso tudo significa uma oferta fácil e uma demanda difícil, gerando um risco constante de superprodução.

I. 1 Fundamentos Econômicos

A cadeia produtiva do livro reúne diversos setores. São eles: o autoral, o editorial, o gráfico, o produtor de papel, o produtor de máquinas gráficas, o distribuidor, o atacadista, o varejista, o livreiro e o bibliotecário. Cada setor é formado por um número imenso de empresas, e uma relação entre duas empresas de diferentes setores configura um mercado. Sendo assim, vemos a existência de diversos mercados. Vamos focar no que nos é importante e objeto dessa análise, o mercado do livro.

O mercado do livro é composto por dois conjuntos de relações. A relação entre o editor e os livreiros, e a relação entre os livreiros e os consumidores finais.

Aprofundando ainda o estudo desse mercado, explico dois conceitos que são bastante utilizados neste meio. O conceito de *economias de escala* e o de *economias de escopo*.

- Economia de escala se dá quando acontece uma organização do processo produtivo, de forma que é alcançada a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo, tendo como resultado a redução dos custos de produção e o incremento dos bens e serviços.

Tabela 1 - Economias de Escala na Edição e na Impressão de um Livro (em R\$)

Número de Exemplares	Custo Médio
600	18,00
1.000	10,00
2.000	7,00
5.000	4,00
10.000	2,50

Fonte: Sá Earp e Kornis

- Economia de escopo acontece quando é mais barato produzir dois produtos juntamente do que separados. Ocorre o compartilhamento de matéria-prima, de bens, de publicidade, e até o uso da capacidade ociosa de fatores de produção.

“o que seria de um livreiro que só oferecesse um título, mesmo que fosse um campeão mundial de vendas, como o de Paulo Coelho em 2003?” (EARP E KORNIS, 2005, p.21).

Uma das ferramentas que editores e livreiros tem é a diversificação. A diversificação significa redução no risco de encalhe, que é a maior preocupação nesse setor. É muito caro para se produzir um livro², e nunca se sabe como o mercado reagirá a este. O risco é muito alto e, de todos os livros lançados, 70% das obras dão prejuízo, e 20% dos títulos apenas se pagam. Os 10% que dão lucro são os responsáveis por

² O custo de produção é muito alto, enquanto o custo de sua reprodução ou cópia é muito baixo.

sustentar e ainda gerar o lucro de todo o mercado, o que nos faz concluir que um catálogo vasto é uma forma de diminuir seu risco de fracasso.

Com estes dados é fácil explicar a busca constante dos editores por autores Best-Sellers que já tenham um público próprio e fiel, porém essa disputa acaba encarecendo o livro por causa do aumento dos custos com direitos autorais.

Um dado importante em nosso estudo é que tratamos de um mercado aonde os produtos são heterogêneos, e isso possibilita que as empresas tenham uma margem para manobrar os preços, ou seja, elas são formadoras de preço. O editor fixa o preço e o revende aos livreiros e distribuidores com um desconto.

O preço de capa de um livro divide-se da seguinte forma³:

Tabela 2 - Distribuição Percentual do Preço de Capa de um Livro no Brasil

	%
Direitos Autorais	10
Custos Editoriais e Manufatureiros	25
Lucro da Editora	15
Distribuidor	10
Livreiro	40

Fonte: Sá Earp e Kornis

Por mais que se trate de um mercado com produtos heterogêneos, os produtos são bem parecidos, e podem se diferenciar de duas maneiras: verticalmente, quando há a produção com formatos diferentes, como brochuras, encadernados e de bolso. Cada tipo é destinado a um público diferente. Outra diferenciação é a horizontal, que acontece quando encontramos mais de um livro com o mesmo tema ou área de conhecimento. Nesse caso a diferença de preço é um fator determinante na escolha do produto.

³ O percentual para o livreiro pode variar de acordo com o volume de compras. Grandes redes de livrarias conseguem até 55% do preço de capa de um livro, enquanto pequenas livrarias chegam a ganhar apenas 27% do preço de capa.

Um fator determinante na escolha do cliente pelo local de aquisição do livro é sua localização. É muito raro que um cliente vá comprar um livro em um local longe de sua residência ou local de trabalho. Essa questão teve como consequências, a formação de grandes redes de livrarias e, assim, um aumento gigantesco dos custos existentes para se manter uma loja.

As soluções encontradas pelas redes foram a diversificação, vendendo outros produtos no mesmo local (CDs, informática, papelaria e cafés), e a mudança na forma de obtenção dos livros para a consignação.

I. 2 A Cadeia Produtiva do Livro no Brasil

I.2.1 A Edição

Nos anos 90, houve um crescimento muito grande na indústria do Livro. Entre os períodos 90/94 e 95/98, o número de títulos subiu 54%, enquanto o número de exemplares subiu 49%. Já no próximo período (99/03) houve uma queda de mais ou menos 11% no número de títulos e 13% no número de exemplares. Uma queda insignificante frente ao recente crescimento. Apesar dos números positivos, esses dados apenas mostram que as editoras têm praticado lançamentos com tiragens menores do que faziam. Mais títulos são lançados, porém com um número menor de exemplares.

Mesmo com números positivos, as editoras brasileiras crescem em menor escala do que a economia do Brasil e uma das explicações para esse resultado é a queda do preço médio do livro já que a queda no número de exemplares aconteceu em uma escala muito menor se comparado ao faturamento.

Um dos fatores que influenciam diretamente nos resultados anuais é a compra exercida pelo Governo. Há uma oscilação muito grande de um ano para o outro, pois as vendas ocorrem para atender às demandas e necessidades e determinadas regiões. Embora as vendas ao Governo tenham um peso significativo, este peso cai muito quando utilizamos o critério valor, pois o preço pago pelo Governo é, em quase todos os casos, muito mais baixo do que o praticado na venda ao Mercado.

Por serem os maiores compradores das editoras, o Governo pressiona os editores a baixar continuamente seus preços. Essa política faz com que eles repassem ao mercado privado essas perdas que tem na venda ao Governo.

As compras são feitas pelo Governo, principalmente através de programas como PNLD (Programa Nacional do Livro Didático), PNLD EM (Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio), PNBE (Programa Nacional Biblioteca na Escola), PNLD EJA (Programa Nacional do Livro Didático para Educação de Jovens e Adultos).

I.2.2 Indústria Gráfica

Grande parte das editoras não imprime ou sequer tem uma gráfica própria. São impressos em gráficas alheias ou então no exterior, isso porque a produção de livros exige uma certa planta industrial bem específica, o que significa custo alto.

Para se ter uma ideia, apenas 25% do faturamento deste setor é proveniente de vendas a editoras. Todo o restante vem de embalagens, material promocional, dentre outros.

A década de 80 foi muito importante para este setor, pois ele marcou uma revolução tecnológica no parque gráfico, inclusive com a transferência da hegemonia fluminense para São Paulo.

Um obstáculo ao crescimento e desenvolvimento do setor era a condição cambial nada favorável ao nosso país. Máquinas modernas eram caras e perecíveis frente aos equipamentos utilizados, e isso significa um aumento nos custos de produção. Como não consegue adquirir máquinas modernas, fica muito difícil reduzir os preços apenas com um aumento nas tiragens, e isso limita as edições a baixas tiragens. Por consequência, não se consegue comprar papel diretamente do fabricante, por um preço mais baixo. A compra então acontece através de um intermediário, fazendo com que o custo seja mais alto. Obviamente este custo será repassado ao consumidor final.

Somente na década de 90, com o Plano Real e o fim da inflação, os empresários da indústria gráfica passam a comprar maciçamente equipamentos modernos. Em contrapartida, no fim dessa mesma década, há uma forte recessão econômica e também um ajuste cambial. Estes dois fatores foram determinantes no fechamento de importantes gráficas no país, e isso abriu o caminho para fusões e aquisições, além de uma forte entrada do capital estrangeiro no país. Essa presença estrangeira merece um estudo mais detalhado posteriormente, pois grande parte delas opera hoje com uma lucratividade bem baixa ou até com prejuízo.

I.2.3 A Distribuição

A distribuição de livros no Brasil acontece por diversos meios como: compra diretamente com as editoras; através de um representante da editora; via intermédio de uma distribuidora ligada diretamente à editora; por atacadistas de livro ou ainda por uma distribuidora independente. A definição da forma de distribuição depende de fatores como o tamanho da praça, o porte da editora e o porte da livraria. As formas mais comuns são as vendas diretas feitas pelas editoras, tanto ao Governo quanto ao Mercado e as vendas via intermédio de distribuidoras.

No âmbito da divulgação de livros didáticos para o Mercado, as grandes editoras trabalham com uma rede de divulgadores e estes visitam as escolas para apresentar e oferecer, gratuitamente⁴, seus produtos aos professores, de modo que estes possam indicar aos alunos. O livro didático é o único tipo de livro que não é vendido ao consumidor final. Quem vai utilizar os livros são os alunos, mas quem escolhe são os professores.

Para a compra de livros didáticos pelo Governo, há um complexo sistema de escolha e adoção. Há a publicação de um edital publicado no Diário Oficial da União e disponibilizado no site do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Da Educação) na Internet. Após a inscrição, é feita uma avaliação para analisar se as obras apresentadas se enquadram nas exigências técnicas e físicas do edital. Os livros

⁴ Mais de 20 milhões de exemplares são doados anualmente a professores, o que representa mais de 5% de todos os livros editados no país.

selecionados são encaminhados à SEB (Secretaria de Educação Básica) que é a responsável pela avaliação pedagógica. A SEB reúne alguns especialistas que analisam as obras e escolhem de acordo com os critérios do edital, e após a escolha, é elaborado um guia de livros didáticos. Esse guia é disponibilizado no site do FNDE e enviado às escolas. Com base no guia, diretores e professores analisam e escolhem as obras que serão utilizadas.

Para os livros técnico-científicos, há a distribuição direta aos pontos de venda, normalmente situados em universidades.

No caso de editoras religiosas, as vendas se dão através de livrarias especializadas e com pontos de venda instalados nos locais de culto.

É sabido que o grande problema do livro no Brasil é a distribuição, pois é um país de proporções continentais, e nesse negócio, economias de escala são fundamentais.

“Os distribuidores operam com uma margem de 10% a 15% sobre o preço de capa do produto, o que pode tornar inviável colocar em Manaus um único exemplar impresso em São Paulo com o preço de capa de R\$20.” (EARP E KORNIS, 2005, p.45).

As editoras tem adotado uma postura diferente quanto à distribuição, vendendo diretamente aos grandes clientes, de forma a melhorar a distribuição.

Atacadistas e distribuidores independentes são agentes importantíssimos na distribuição, pois agem controlando os estoques, repondo os livros vendidos e oferecendo livros compatíveis com o público e o perfil da livraria.

As formas de venda são: venda simples, com faturamento; venda com direito à devolução; consignação e por último a compra de encalhes. Cada tipo de venda atende a determinados clientes e situações.

I.2.4 O Acesso ao Consumidor

O principal acesso acontece através das Livrarias. Vale ressaltar que existem poucas livrarias no Brasil, e em 90% dos municípios não há nenhuma livraria. Dentre as poucas existentes, cada uma tem o seu perfil próprio com um mercado próprio.

Para se assegurar o sucesso ou pelo menos minimizar o risco do fracasso, as livrarias tem que tomar algumas decisões estratégicas que serão fundamentais. A primeira decisão é a localização, pois esta deve estar em um lugar de fácil acesso e grande circulação. A segunda decisão é o nicho de mercado que pretende atingir, pois conforme vimos anteriormente, é impossível trabalhar com todos os títulos existentes, assim como é inviável trabalhar com somente um título, portanto há de ser feita uma escolha dos livros que irá disponibilizar. A última decisão é a escolha da quantidade de exemplares de cada título.

A escolha da localização reflete diretamente nos custos fixos, mas deve ser pensada com muita calma, pois esta decisão pode significar o sucesso ou fracasso de um negócio.

A seleção dos títulos a serem disponibilizados na livraria é influenciada por diversos fatores como preço, autores best-sellers, lançamentos ou público alvo.

A quantidade de exemplares é uma questão muito delicada, pois o livreiro deve decidir entre comprar em uma grande quantidade visando obter maiores descontos e comprar em uma menor quantidade para testar a aceitação do produto no seu ponto de venda.

Nesse caso nós vemos a importância das distribuidoras. As editoras, em sua grande maioria, não aceitam vendas pequenas, e dessa forma as livrarias são obrigadas a recorrer aos distribuidores, caso optem por não correr o risco de fazer uma compra grande e sofrer com o encalhe dos livros.

Um problema importante para os livreiros é a concorrência de lojas de departamento e supermercados, além de vendas feitas pela editora diretamente ao consumidor, através de barracas em feiras de livro e vendas de livros e apostilas em pontos de venda instalados dentro de colégios.

As armas utilizadas pelas livrarias são o parcelamento das vendas, diversificação de suas atividades, com a introdução de produtos de papelaria e cafés, por exemplo, e até sua adaptação para sebo.

Outra forma de acesso ao consumidor é a venda Porta-a-Porta, uma atividade informal, apesar de amplamente difundida. Os livros mais vendidos nesse formato são a Bíblia, enciclopédias e livros de culinária. Apesar de ser uma parcela bem pequena no faturamento das editoras, há um aumento recente em suas vendas, crescimento este, capitaneado pela Avon que introduziu em seus catálogos livros com preços bem baixos.

A última forma de acesso que o consumidor tem com o livro é a Biblioteca. Nessa questão, infelizmente o Brasil está bem atrasado, se comparado a outros países como Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul e Europa. Enquanto nesses países, em torno de 30% da produção editorial é destinada a bibliotecas, e há a disponibilização de computadores para fins de pesquisa, no Brasil temos bibliotecas pobres, mal administradas, e incapazes de atender à demanda do público, tendo como exemplo mais famoso a Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. As compras pelo Governo, de livros destinados às bibliotecas, são uma parte irrisória da fatia do mercado de livros nacional.

CAPÍTULO II- A LIVRARIA M.LEONE

A Livraria M.Leone, objeto de nosso estudo, é uma livraria localizada na região da Barra Da Tijuca e tem como especialidade os livros didáticos. Seu público alvo são os pais e alunos do Colégio Santo Agostinho – Barra. É um nicho de mercado bem definido.

II. 1 Histórico da Livraria

No início dos anos 90, a proprietária e professora Maura Leone Berberick começou a atender pedidos de amigos para que comprasse livros nas editoras, pois estas praticam um desconto para professores⁵, e este direito não é garantido ao público em geral.

No início isso era feito somente como forma de ajudar amigos, mas com o passar do tempo os pedidos de amigos foram aumentando e viu-se ali uma oportunidade para obter lucro. O desconto conseguido, antes repassado para os clientes, passou a ser retido como lucro da professora e futura empresária.

O preço cobrado era o mesmo das livrarias na época, e o que explicava a escolha dos clientes pela compra era o atendimento mais pessoal, a facilidade de relacionamento e a sensação de estar comprando de um amigo, e, portanto, de alguém mais confiável. Outros dois fatores importantes na escolha eram a entrega em domicílio e o serviço de encapamento.

A entrega em domicílio era um serviço até então pouquíssimo utilizado, principalmente no setor de livros. Esse diferencial era responsável por um impacto direto no aumento de vendas, pois já naquele tempo, via-se muita gente sem tempo para resolver uma lista de material e buscando assim, uma comodidade e facilidade maior na compra do material escolar de seus filhos.

⁵ Comprando diretamente das editoras, as livrarias obtêm um desconto de até 55% sobre o preço de capa (esta margem ocorre para o caso das grandes redes de livrarias, como Saraiva); professores conseguem até 20% de desconto; e o público geral consegue somente até 10%, dependendo da forma de pagamento. A livraria em estudo consegue entre 30% e 40% de desconto sobre o preço de capa.

O serviço de encapamento, mais ainda do que o serviço de entrega, não era conhecido na região da Barra da Tijuca, e bem pouco na cidade do Rio de Janeiro. Muitas pessoas já encapavam seus livros, mas o faziam com plástico normal, e o serviço oferecido pela futura M.Leone utilizava como material o plástico autoadesivo, mais conhecido pelo nome de Contact⁶.

Havia a carência desses serviços na região e essa necessidade caracterizava um nicho de mercado, pois os clientes em potencial tinham essa necessidade específica em comum, e no momento ninguém as identificava, o que fazia disso um mercado com alto poder aquisitivo a ser explorado. Começava a se desenhar o nicho de mercado em que a empresa atuaria.

Com a ajuda dos fatores já listados aqui, houve um aumento frequente no número de encomendas, e viu-se, assim, a necessidade de abrir uma empresa para formalizar a atividade. O CNPJ foi emitido no ano de 1998 e a loja física foi instalada no bairro da Taquara/Jacarepaguá.

Essa decisão da localização, no entanto mostrou-se equivocada, pois apesar da novidade da abertura de um local munido de prateleiras, estoque e vitrine, o movimento foi bem parecido com o do ano anterior, porém os custos fixos foram bem maiores. Errou-se acreditando que uma loja localizada longe de seu público alvo iria atrair mais clientes somente pelo serviço diferenciado. Os pais e alunos normalmente residem na região da Barra da Tijuca / Recreio, e conclui-se que para estes, é mais fácil comprar na própria região.

Outro problema para essa fase foi a definição das quantidades a serem compradas, pois por se tratar de um primeiro ano de compra de uma empresa nova, as editoras não dariam nenhum benefício, seja quanto aos prazos de pagamento seja quanto a forma de venda, pois nenhuma delas aceitaria vender com direito à devolução e muito menos consignar um material a um cliente novo e sem nenhum histórico de mercado.

⁶ Vale ressaltar que Contact é nome de um produto pertencente a marca Vulcan, e não o nome geral deste tipo de produto.

Como definir então a quantidade a ser comprada e a estratégia de compras? Vale lembrar que era esperado um aumento grande na demanda e trabalhar como nos anos anteriores, comprando por demanda, isto é comprando o livro somente depois de receber o pagamento do cliente, era uma estratégia arriscada e poderia prejudicar suas vendas.

O que fazer então para comprar os livros, pois não se tinha caixa na empresa recém-formada? O que foi feito foi a antecipação dos recebíveis, entrando em contato com os pais que já eram antigos clientes e oferecendo que pagassem antecipadamente pela lista de material escolar, e dessa forma obteriam uma preferência na entrega dos materiais. Feito isso, a loja chegou ao período de Volta às Aulas com um caixa que fosse suficiente para comprar os livros dos que pagaram antecipadamente e mais algumas unidades de cada livro com a margem que a princípio seria a parcela de lucro.

A estratégia era arriscada, pois não se tinha a certeza de compra, e esses livros poderiam encalhar nas prateleiras, configurando o fracasso da operação. Felizmente os livros comprados a mais foram vendidos e, com isso, obteve-se um lucro. Pequeno frente a expectativa, mas suficiente para viabilizar, financeiramente, o negócio.

Um dado importante é que, anteriormente só se trabalhava com a parte de livro das listas escolares, e com a abertura de uma loja, viu-se a oportunidade e a possibilidade de trabalhar também com a parte de papelaria. Essa era uma opção interessante, pois apesar de o preço de cada produto ser bastante inferior ao preço dos livros, nesse tipo de produto a margem é muito mais alta, e pode-se trabalhar com uma margem de 50% e até 100%.

As quantidades a serem compradas foram definidas de acordo com a expectativa de vendas dos livros. Existia um histórico de vendas, e a partir desta pode-se traçar uma meta e uma quantidade a ser comprada sem sofrer maiores riscos. O que mais dava

segurança nesse tipo de produto é que, diferentemente dos livros, caso haja sobra no período do Volta às Aulas, os mesmos podem ser vendidos durante o ano todo⁷.

A última decisão era definir quais os títulos seriam comprados, fator muito importante e bem complexo para todas as livrarias. Nesse caso era muito simples, pois 95% dos clientes eram pais e alunos do Colégio Santo Agostinho – Barra. Esse fenômeno é explicado pelo fato de que a proprietária da loja era também professora do Colégio, e a divulgação boca a boca foi, então, fundamental na captação de novos clientes.

“Os clientes nos diziam sentiam-se muito mais seguros em comprar de alguém de dentro do Colégio. Era uma garantia de que não seriam vendidos livros divergentes da lista de material escolar.” (LEONE, 2012)⁸.

Apesar de algumas dificuldades e erros nas principais decisões, a estratégia de abrir uma livraria era, além de obrigatória para legalizar o negócio, financeiramente interessante, pois a livraria passou a operar com uma margem mais alta. Mesmo tendo custos fixos mais altos, esse aumento no desconto sobre o preço de capa era mais do que suficiente para cobrir tais custos e ainda gerar mais lucro.

Foi decidido permanecer no mesmo local durante o próximo Volta às Aulas para que se possa ter a certeza de que a localização estava realmente influenciando, negativamente, nas vendas. Ao mesmo tempo em que se aguardava o período mais lucrativo para as livrarias, era procurada uma oportunidade de conseguir um estabelecimento em um local mais adequado, sem deixar de pensar na viabilidade do negócio.

Chegou o período de Volta às Aulas e novamente o número de clientes permaneceu quase que sem alteração. Era a constatação de que a localização poderia barrar o crescimento da empresa. Ninguém iria se deslocar de longe para comprar

⁷ Com exceção de produtos bem específicos pedidos nas listas que impossibilitam sua negociação futura.

⁸ Entrevista com Maura Leone realizada em 2012.

material escolar, e mesmo que muitos optassem por receber o material em casa, a grande maioria quer ir até o local para ver o material, tocar o produto e então decidir.

Não restava outra solução senão procurar um novo local para se instalar. A região ideal seria a Barra da Tijuca, pois é lá que praticamente todos os clientes moravam.

Nessa mesma época dois shoppings começaram a serem construídos exatamente em frente ao Colégio Santo Agostinho, o Novo Leblon Shopping e o Shopping Millennium. No mapa abaixo podemos ter uma ideia melhor da localização dos shoppings. Estava ali a oportunidade perfeita para estar o mais próximo possível de seus clientes antigos e de seu público-alvo.

Figura 1 - Localização do Shopping Millennium



A única dúvida era se essa mudança valeria a pena, pois existia uma diferença grande entre os custos com aluguel e condomínio, afinal ocorria a mudança de um bairro mais simples para uma região em pleno crescimento que atraía novos emergentes e pessoas de uma classe social mais alta, e por consequência, com poder aquisitivo mais alto.

Essa dúvida era minimizada frente à certeza de que era oferecido um tipo de serviço que não existia na região, o que dava então uma grande vantagem em comparação aos novos e já grandes concorrentes como a Livraria Eldorado e Papelaria

Jou-Jou, ambas instaladas no BarraShopping e responsáveis por atender a diversos colégios da região. Obviamente essa crença não era baseada apenas na confiança dos membros da empresa. Foi feita uma pesquisa em toda a região para ter a certeza de que esses serviços não eram oferecidos por ninguém mais.

Estava decidido. Uma oportunidade de aluguel de uma loja no Shopping Millennium apareceu e ali seria instalada a M.Leone, local este que permanece até hoje. A escolha foi a mais importante na história da empresa. Rapidamente a notícia se espalhou entre pais e alunos que começaram a procurar os serviços da loja somente por indicação de clientes mais antigos. É importante ressaltar que não foi gasto absolutamente nada com propaganda e publicidade. O marketing era uma ferramenta desconhecida da empresa.

No próximo Volta às Aulas pode-se ter a certeza que os serviços diferenciados não significavam garantia de sucesso sem uma boa localização. O número de clientes aumentou vertiginosamente nos primeiros anos da empresa na Barra da Tijuca.

Tal aumento chamou a atenção do Colégio Santo Agostinho, que procurou a livraria com o intuito de colocar nosso nome na lista de material escolar, de forma a ajudar os pais de alunos com a indicação de um local em que possam encontrar o material pedido na lista com maior facilidade.

Obviamente essa era uma via de duas mãos e o Colégio pediu algo em troca do benefício de colocar o nome na lista de material escolar. De início era pedido à Livraria o fornecimento de materiais de escritório e papelaria. O modelo de negócio era uma forma de permuta pela divulgação consequente do espaço na lista do Colégio.

Coincidentemente, aliada a esta fase de crescimento da empresa e de fortalecimento das relações com o Colégio, houve o fechamento da Livraria Eldorado, maior vendedora de livros do Colégio Santo Agostinho. Todos estes fatos juntos foram responsáveis por um resultado impressionante para a empresa. No ano de 2004 e 2005, a Livraria M.Leone foi a responsável pela venda de 60% das listas do Colégio Santo Agostinho. Tal resultado era impensável em se tratando de uma livraria recém-aberta

que funcionava anteriormente de forma amadora e que tinha toda sua administração amadora além de uma força de trabalho composta, quase que exclusivamente, por familiares.

Esse resultado foi possibilitado pela atuação forte da Livraria em um nicho de mercado. Como diz Fauze Najib Mattar e Marcos Auad, “Nicho de mercado é um segmento ou uma área específica de mercado onde há uma oportunidade que passou a ser explorada de forma dominante e muito lucrativa por uma empresa, em função de dispor de vantagens competitivas originadas de uma estratégia de marketing, que faz uso de suas potencialidades e cujas bases estão voltadas à especialização e a um contínuo enfoque na diferenciação, de modo que o posicionamento de seu produto detenha uma imagem singular, criando um relacionamento forte com seus clientes, difícil de ser quebrado pela concorrência”.

Esses resultados e essas novidades fizeram a concorrência se movimentar, e pouco a pouco os concorrentes da região começaram a oferecer os mesmos serviços numa tentativa de recuperar clientes. Com o passar do tempo novas livrarias surgiram na região e os resultados obtidos não se repetiram mais. Houve uma redução gradativa no número de clientes até chegar à base atual de 35% a 40% do total de listas vendidas de pais e alunos do Santo Agostinho.

Pesquisas discordam sobre a possibilidade de atuação de mais de uma empresa no mesmo nicho de mercado, mas nesse caso ficou claro que era possível que mais de uma empresa atendesse ao mesmo público sem que ocorra um risco de fracasso de um negócio concorrente. Duas ou mais empresas podem atuar ao mesmo tempo.

II. 2 O Entorno

A Livraria M.Leone localiza-se no Shopping Millennium, na Avenida das Américas, número 7.707, na região da Barra da Tijuca. O shopping está localizado na frente do Condomínio Novo Leblon, entre os shoppings Rio Design Barra e Novo Leblon.

A localização geográfica é um dos fatores em que a Livraria pode exercer uma vantagem competitiva e que, bem explorada, caracteriza a prática da estratégia de um nicho de mercado.

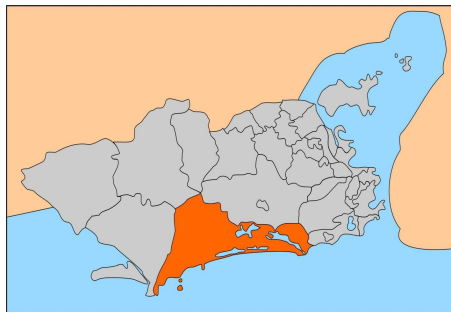
Essa concentração é muito benéfica para a empresa, pois é muito mais fácil para o cliente buscar o que procura perto de casa com mais comodidade. Raramente ele vai se deslocar muito para conseguir o que procura, a não ser que a diferença de preço compense este deslocamento.

“os consumidores preferem adquirir produtos em lojas próximas às suas residências – o que só não ocorre se o custo de transporte para outra loja for inferior à diferença de preços -, preferem também adquirir os produtos mais adequados às suas referências, e somente não o fazem se o custo de adequação a um produto similar for inferior à diferença de preços”. (LOSEKAN E GUTIERREZ, 2002).

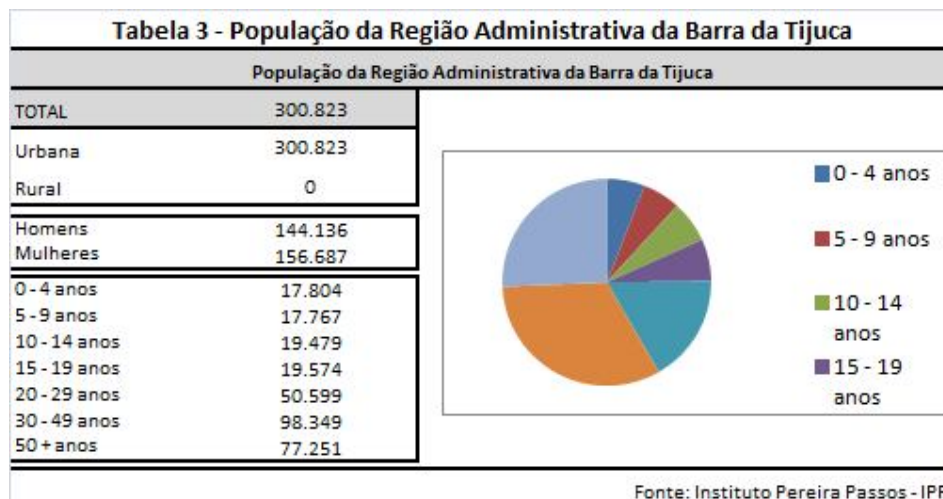
II.2.1 Informações Socioeconômicas da Região da Barra da Tijuca

Segundo o Instituto Pereira Passos, a Região Administrativa da Região da Barra da Tijuca compreende os bairros do Joá, Itanhangá, Barra da Tijuca, Camorim, Vargem Pequena, Vargem Grande, Recreio dos Bandeirantes e Grumari.

Figura 3 – Região da Barra da Tijuca



A região tem uma população de 300.823 habitantes, que correspondem a 4,75% da população total do município do Rio de Janeiro. Possui uma extensão territorial de 165,6km² e uma densidade demográfica de 1.498,6 habitantes por km².



Segundo o IPEA, o Índice de Desenvolvimento Humano é de 0,92. O Índice de Desenvolvimento é separado em três níveis. Até 0,5 é considerado um índice de desenvolvimento baixo. De 0,5 a 0,8, é considerado um índice médio, e acima de 0,8, é considerado um índice de desenvolvimento alto.

Para efeito comparativo, na tabela abaixo, lado a lado a região da Barra da Tijuca com o município do Rio de Janeiro.

Tabela 4 - Desenvolvimento Social da Barra da Tijuca

Desenvolvimento Social da Região da Barra da Tijuca		
	Barra da Tijuca	Rio de Janeiro
SAÚDE		
Longevidade (espera	72,6 anos	70,2 anos
Mortalidade Infantil	40	2.133
EDUCAÇÃO		
Taxa média de alfabe	97%	96%
Média de anos de est	8,6 anos	6,8 anos
Estudantes no Ensino	6.346	260.770
Estudantes no Ensino	11.501	190.598
Estudantes em Mestr	1.178	16.763

Fonte: Instituto Pereira Passos - IPP

As microempresas representam 87,8% do total dos estabelecimentos da região, conforme vemos na tabela abaixo, extraída do Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho.

Tabela 5 - Número de Estabelecimentos por Porte e por Setor na Região da Barra da Tijuca

Número de Estabelecimentos por Porte e por Setor							
Porte / Setor	Setor	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária	TOTAL	Percentual
Micro		1628	4847	14426	68	20969	88%
Pequena		166	797	1450	2	2415	10%
Média		47	64	196	0	307	1%
Grande		6	52	122	0	180	1%
TOTAL		1847	5760	16194	70	23871	100%

Fonte: TEM / RAIS 2010

Outra análise importante é o Potencial de Consumo da região e para que se possa compreender melhor, vamos verificar a quantidade de domicílios e o consumo de cada domicílio por tipo de despesa. Para isso foram retirados os dados, discriminados nas tabelas abaixo, da Pesquisa de Orçamento Familiar, de autoria do IBGE no ano de 2011.

As classes econômicas são classificadas da seguinte maneira:

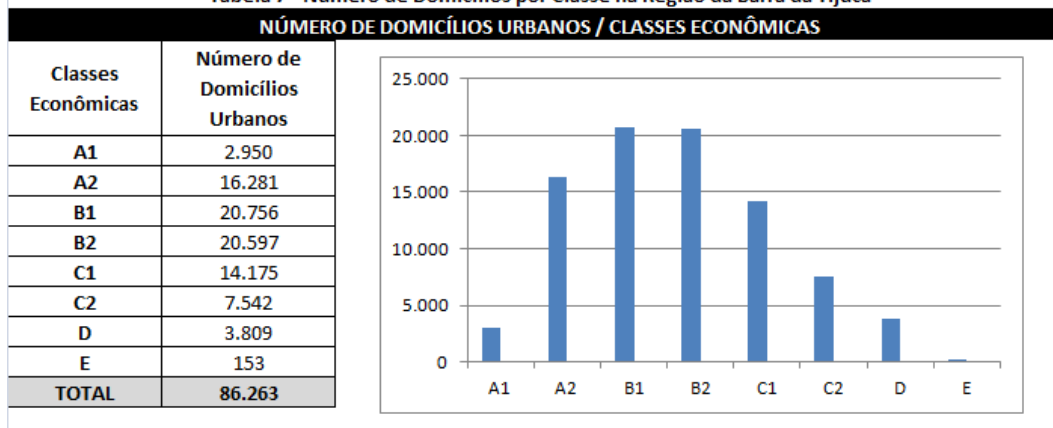
Tabela 6 - Classificação Econômica das Classes Sociais Brasileiras

Classe	Renda Familiar Mensal
A1	11.480,00
A2	8.295,00
B1	4.754,00
B2	2.656,00
C1	1.459,00
C2	962,00
D	680,00
E	415,00

Fonte: ABEP

Os domicílios urbanos da região estão distribuídos da seguinte maneira:

Tabela 7 - Número de Domicílios por Classe na Região da Barra da Tijuca



Fonte: IPC TARGET 2011

Tabela 8 - Consumo Familiar na Região da Barra da Tijuca por Cipo de Classe Econômica Segundo Tipo de Consumo

CONSUMO FAMILIAR DA REGIÃO DA BARRA DA TIJUCA POR CLASSE ECONÔMICA SEGUNDO TIPO DE CONSUMO

Categoria de Consumo / Classe	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL
Alimentação em	42.156.205,00	189.417.088,00	153.825.504,00	102.731.644,00	63.293.770,00	28.324.379,00	8.765.212,00	246.058,00	588.759.860,00
Alimentação for	57.499.838,00	226.695.714,00	120.504.266,00	68.267.584,00	34.864.159,00	13.970.615,00	4.607.079,00	129.330,00	526.538.585,00
Bebidas	5.630.180,00	20.589.512,00	17.138.046,00	11.292.183,00	6.473.950,00	3.403.581,00	983.236,00	27.601,00	65.538.289,00
Manutenção do	288.980.775,00	905.475.077,00	621.923.230,00	344.391.654,00	182.673.888,00	74.318.371,00	26.761.794,00	751.260,00	2.445.276.049,00
Artigos de limpe	1.849.757,00	16.689.114,00	8.244.014,00	4.447.832,00	3.003.597,00	1.271.195,00	435.320,00	12.220,00	35.953.049,00
Mobiliários e ar	13.506.494,00	37.810.916,00	27.099.003,00	13.811.514,00	8.313.691,00	2.545.971,00	664.096,00	18.643,00	103.770.328,00
Eletrodoméstic	16.589.918,00	72.340.909,00	43.376.336,00	20.821.829,00	13.838.977,00	5.614.744,00	1.567.726,00	44.009,00	174.194.448,00
Vestuário confe	18.127.918,00	74.006.609,00	56.439.445,00	26.411.492,00	13.681.371,00	5.120.589,00	1.936.350,00	54.357,00	195.778.131,00
Calçados	6.601.080,00	42.275.724,00	20.029.503,00	12.599.978,00	6.179.955,00	2.239.810,00	935.185,00	26.253,00	90.887.488,00
Outras despesas	3.252.663,00	7.562.183,00	3.702.858,00	1.589.934,00	766.811,00	284.676,00	152.757,00	4.288,00	17.316.170,00
Transportes urb	11.859.379,00	111.193.461,00	81.319.422,00	53.944.901,00	38.925.532,00	17.196.944,00	4.259.253,00	119.566,00	318.818.458,00
Gastos com veic	54.273.897,00	131.718.731,00	59.281.590,00	39.286.970,00	12.847.881,00	1.332.069,00	1.411.384,00	39.621,00	300.192.143,00
Higiene e cuida	11.533.519,00	45.318.035,00	35.266.808,00	19.109.081,00	11.202.115,00	3.969.352,00	1.179.739,00	33.118,00	127.611.767,00
Gastos com med	19.314.078,00	73.235.706,00	58.353.634,00	30.444.415,00	19.470.343,00	8.554.607,00	3.007.080,00	84.415,00	212.464.278,00
Outras despesas	54.380.785,00	165.684.314,00	85.188.147,00	34.613.427,00	16.163.658,00	1.537.967,00	1.887.583,00	52.988,00	359.508.869,00
Livros e materia	3.981.580,00	21.360.414,00	10.579.594,00	4.663.585,00	1.951.884,00	852.238,00	332.765,00	9.341,00	43.731.401,00
Matrículas e me	36.361.239,00	121.054.585,00	35.620.955,00	22.826.672,00	6.755.821,00	1.484.255,00	486.239,00	13.650,00	224.603.416,00
Despesas com r	20.802.346,00	61.369.319,00	46.720.563,00	14.359.195,00	6.567.907,00	2.683.833,00	746.571,00	20.958,00	153.270.692,00
Despesas com v	55.517.213,00	150.592.068,00	34.020.567,00	17.522.467,00	5.567.718,00	1.665.087,00	433.169,00	12.160,00	265.330.449,00
Fumo	1.344.266,00	3.854.511,00	6.406.034,00	5.247.778,00	3.931.045,00	2.166.403,00	740.116,00	20.777,00	23.710.930,00
Outras despesas	458.437.690,00	1.023.703.020,00	718.538.234,00	231.078.153,00	85.219.122,00	19.096.575,00	9.407.793,00	264.097,00	2.545.744.684,00
TOTAL	1.182.000.820,00	3.501.947.010,00	2.243.577.753,00	1.079.462.288,00	541.693.195,00	197.633.261,00	70.700.447,00	1.984.710,00	8.818.999.484,00

Fonte: IPC TARGET 2011

Ainda de acordo com a Pesquisa feita pelo IBGE, o consumo per capita na região da Barra da Tijuca é de R\$35.537,41 por ano. Este número foi alcançado em uma simples divisão do montante total de consumo pelo número da população na região.

Todas essas informações são importantíssimas em um planejamento empresarial. Com elas é possível identificar a capacidade de compra do público pretendido, a diversificação de produtos a serem ofertados, as condições comerciais específicas para o público da região, além de aprofundar o conhecimento sobre os padrões de consumo de cada classe econômica.

CAPÍTULO III- A SAZONALIDADE DA DEMANDA

Segundo Wallis & Thomas (1971) a sazonalidade pode ser definida como o conjunto dos movimentos ou flutuações com período igual ou inferior a um ano, sistemáticos, mas não necessariamente regulares, que ocorrem numa série temporal. A sazonalidade é o resultado de causas naturais, econômicas, sociais e institucionais. Existem dois interesses principais no ajuste de séries temporais para variação sazonal: o estudo da sazonalidade propriamente dita e a remoção da sazonalidade da série para depois estudá-la em seus demais aspectos. Nesse último está implícita a ideia de que a existência de movimentos sazonais afeta o reconhecimento e a interpretação de importantes movimentos não sazonais numa série (PINO et al, 1994). Outra característica da sazonalidade é se ela é aditiva ou multiplicativa. No caso aditivo, a série mostra uma flutuação sazonal estável, sem levar em consideração o nível médio da série; no caso multiplicativo, o tamanho da flutuação sazonal varia, dependendo do nível médio da série.

Uma das dificuldades enfrentadas por livrarias é justamente a sazonalidade. O período de maior faturamento é claramente o de Volta às Aulas, período compreendido entre os meses de dezembro e fevereiro, e em casos em que a sazonalidade é bem acentuada, é preciso algum ajuste no negócio para reduzir os efeitos desse fenômeno.

Como se faz a previsão da demanda nos períodos de alta demanda? Martins (1999) define previsão da seguinte maneira: “Previsão é um processo metodológico para a determinação de dados futuros baseado em modelos estatísticos, matemáticos ou econométricos ou ainda em modelos subjetivos apoiados em uma metodologia de trabalho clara e previamente definida”. A escolha do método a ser adotado para a previsão de demanda depende da natureza do produto e de vários fatores, tais como disponibilidade de dados históricos, horizonte de previsão a longo, médio ou curto, precisão necessária, orçamento disponível e padrão dos dados existentes (horizontal, sazonal, cíclico ou tendência). (DAVIS 1997).

Para o período de baixa demanda, algumas ferramentas podem ser utilizadas como: o desenvolvimento de outro negócio com uma sazonalidade complementar ao

negócio principal; a utilização de mão de obra temporária nos períodos de maior demanda para não trabalhar com ociosidade nos períodos de baixa e até abrir o negócio somente na temporada de alta, deixando fechado no período de menor demanda.

III. 1 A Demanda na Livraria M.Leone

De acordo com Paulo Nunes, “um Nicho de Mercado corresponde a um segmento de mercado constituído por um reduzido número de consumidores com características e necessidades homogêneas e facilmente identificáveis. Devido à sua pequena dimensão, os nichos de mercado são geralmente desprezados pelas grandes empresas, constituindo, por isso, excelentes oportunidades para as pequenas empresas que aqui podem escapar ao domínio das grandes empresas e conseguir uma posição de liderança através de uma oferta muito específica e adaptada às características e necessidades dos consumidores que constituem o nicho”.

As características de um nicho de mercado estão associadas a: uma área ou segmento de mercado; apresentam necessidades específicas; oferecem oportunidades de mercado; depende da correta atuação da empresa; exige a utilização das potencialidades da empresa; estabelecimento de forte relacionamento com o cliente-consumidor que se transforma em uma barreira para a entrada de concorrentes; empresa passa a ser dominante no segmento de mercado e a empresa passa a auferir grande lucratividade.

É nessa proposta que a Livraria M.Leone atua, buscando, com mais qualidade do que os gigantes do setor oferecer produtos muito específicos ao seu público-alvo. A busca é constante para desenvolver recursos que tornem possível a manutenção de uma posição saudável no mercado através da contínua perseverança e dedicação em atender seus clientes melhor do que as outras empresas, por compreender mais profundamente as necessidades de seu público.

Para efeito comparativo, a Livraria/Megastore Saraiva atua no mercado de massa, na tentativa de atender a todos os clientes sem priorizar nenhum nicho ou segmento de mercado. Esse modelo de negócio é válido, porém não permite que esta

consiga atender às necessidades especiais de cada nicho. Neste modelo não há uma forte relação com o cliente-consumidor e não há a oferta de serviços diferenciados.

São justamente essas diferenças que tornam o mercado de nicho uma excelente oportunidade de lucratividade.

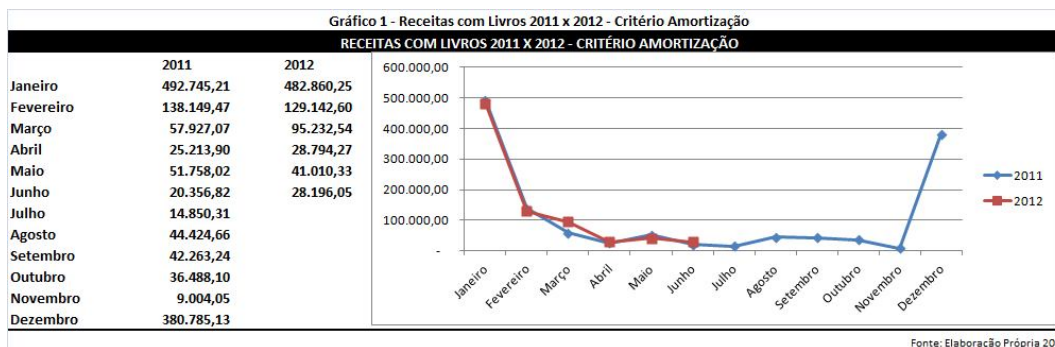
III.1.1 Por Livros

Por se tratar de uma livraria especializada em livros didáticos, a M.Leone trabalha com uma sazonalidade forte e evidente no que se refere a este tipo de produto. O período com maior demanda é o de Volta às Aulas, compreendido entre dezembro e janeiro de cada ano.

As únicas vendas de livro no decorrer do ano são referentes a livros paradidáticos adotados pelos professores do Colégio. Mesmo sendo suficiente para manter a empresa cobrindo os custos fixos, o impacto desse tipo de venda no montante total é irrisório.

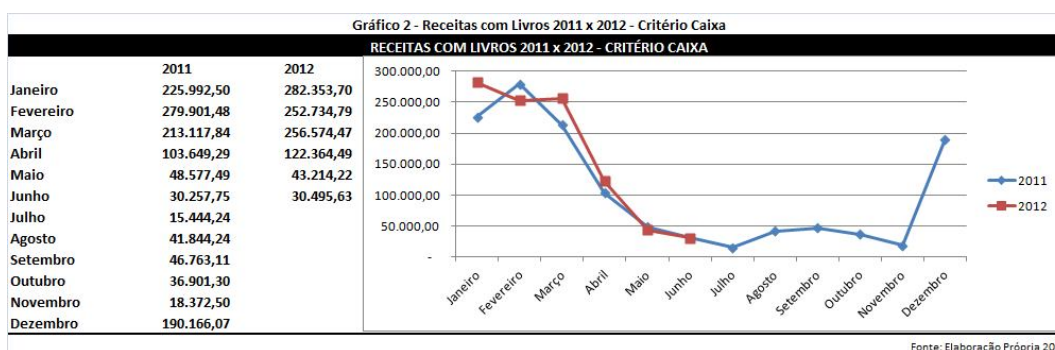
Para evidenciar essa questão, seguem abaixo duas tabelas que possibilitam uma melhor compreensão dessa sazonalidade já dita. Na primeira tabela vemos as receitas mês a mês utilizando um critério chamado aqui de amortização. Desta forma vemos os meses em que foram feitas as vendas.

Na segunda tabela utilizamos o critério caixa, que reflete quando o dinheiro da venda entrou para o caixa da empresa. Essa diferença é explicada pela forte presença da venda pelo cartão de crédito, quando a empresa só recebe o valor pago 30 dias depois do dia da compra.



Aqui podemos ver claramente que o período de maior demanda é entre dezembro e fevereiro, com destaque para os meses de dezembro e janeiro. A disparidade com relação a todos os demais é gigantesca, fazendo com que o gráfico tenha um aspecto de “U”.

Chamam a atenção, negativamente, os meses de julho e novembro, justamente os meses de férias dos alunos. Isso comprova a dependência do negócio ao calendário do Colégio Santo Agostinho.

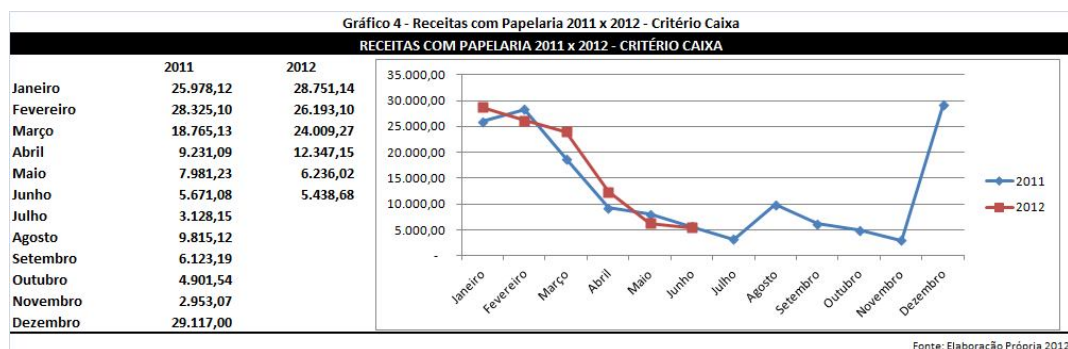
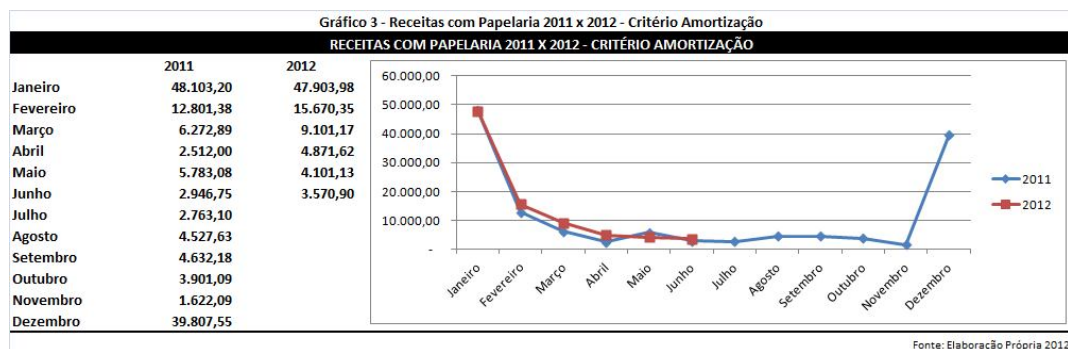


Nesse gráfico vemos que o período mais forte é diluído por mais 2 meses. O impacto das vendas no período de Volta às Aulas é sentido até o mês de abril, quando se inicia a queda vertiginosa e até atingir um patamar mais baixo que permanece até o mês de novembro.

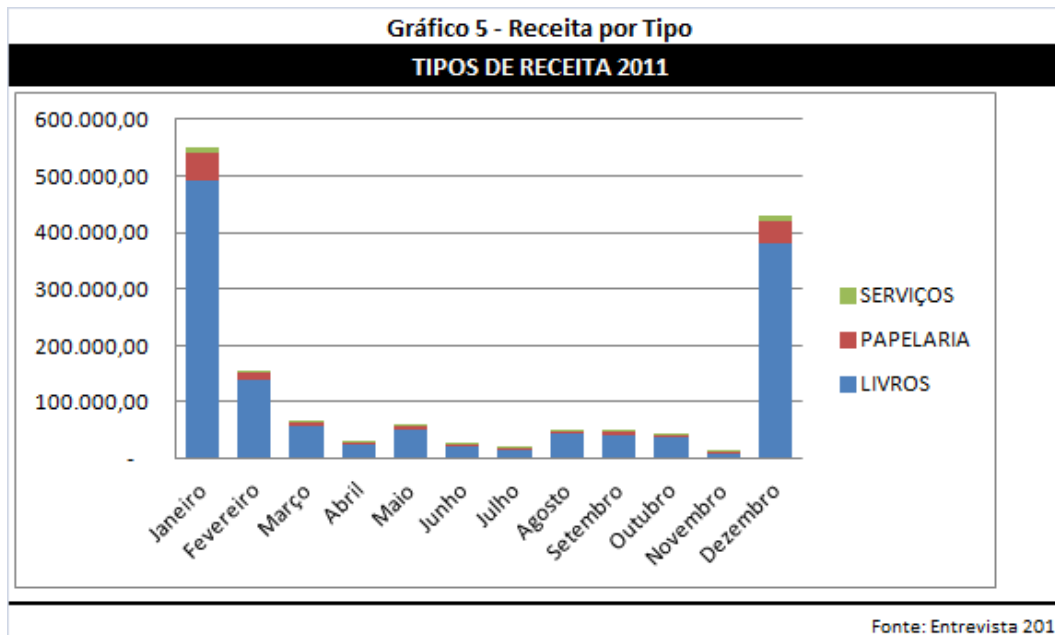
III.1.2 Por Papelaria

O perfil das vendas em papelaria é bem parecido com os livros. Isso acontece, pois acompanhada a lista de livros escolares, disponibilizada pelo Colégio, é enviada uma lista com todo o material de artes e papelaria que será utilizado durante o ano letivo. Como nosso objeto de estudo tem um nicho de mercado bem específico e limitado, a princípio todos os alunos compram todo o material que precisarão durante o ano no período de Volta às Aulas. As vendas ocorridas durante o ano são para reposição de material utilizado ou perdido. É somente uma manutenção.

Para evidenciar o afirmado acima, mostramos duas tabelas. Nota-se que o perfil é muito parecido com a tabela dos livros.



Apesar da existência de produtos de papelaria e de alguns serviços, os livros representam a maior parte do faturamento da livraria. No gráfico abaixo se pode ter uma ideia da relevância de cada um (livros, papelaria e serviços) no total da empresa.



III.1.3 Ferramentas utilizadas

Lembro que se trata de um caso específico, aonde a sazonalidade é causada pelo ramo em que o negócio se encaixa e potencializada pelo modelo de negócio adotado. Trata-se de um modelo interessante, pois a empresa fatura o suficiente para se manter durante 9 meses e promove todo seu lucro em apenas 3 meses. A Livraria trabalha o ano inteiro para se organizar e conseguir cada vez mais, melhores resultados no período e maximizar assim, o retorno obtido.

Para possibilitar este modelo, algumas ferramentas foram adotadas e passaram a ser utilizadas, pois são necessárias hoje para o sucesso e manutenção do negócio. A empresa trabalha nos períodos de baixa com apenas 3 funcionários, e promove um aumento de mais de 200% em sua força de trabalho, contratando 7 funcionários em caráter temporário, com contratos de 90 dias, chegando a um número de 10 funcionários no período de alta demanda.

Outra ferramenta é a diversificação de produtos e serviços oferecidos pela Livraria. Nos anos iniciais da empresa eram oferecidos somente livros, com papelaria apenas durante o período mais forte. Aos poucos os produtos de papelaria foram

inseridos no contexto do negócio e posteriormente foram oferecidos serviços de cópia, encadernação, fax, dentre outros.

CAPÍTULO IV- A ERA DIGITAL

“... e o futuro é uma astronave que tentamos pilotar...”. (TOQUINHO em Aquarela).

O comércio eletrônico se iniciou nos Estados Unidos e depois foi disseminado para a Europa e a Ásia. No início, mais de 90% das vendas pela internet nos Estados Unidos eram feitas através do comércio B2B¹⁰. O setor de vendas eletrônicas B2C¹¹ também se consolidou primeiramente nos Estados Unidos e foi exportado para o mundo depois.

Coincidentemente um dos primeiros mercados a fazer sucesso no comércio eletrônico foi o dos livros. O modelo desenvolvido pela Amazon.com foi o grande responsável pela disseminação do *e-commerce* e muitos passaram a acreditar que esse modelo requeria custos baixos e um baixo investimento, fato este que não se mostrou verdadeiro.

Acreditava-se que o consumidor final seria o responsável por todas as etapas, pois é ele quem procura, seleciona, finaliza a venda e recebe o produto. Em princípio isso possibilitaria a redução de custos, mas o que vimos foi o aumento da necessidade de atividades de marketing, pré-venda e assistência. Isso gera aumento nos custos.

Uma forma de divulgação que possibilita atingir a um número muito grande de consumidores é a associação com outros sites e envio de e-mails com propaganda. Tais ferramentas podem ser muito benéficas para a empresa, porém isso gera a necessidade de um aumento de custos com o pós-venda e assistência.

Os programas e sistemas são sempre substituídos por outros mais novos. Não há uma atualização destes, e esta troca quase que constante também gera custos para a empresa.

¹⁰ B2B é o comércio eletrônico realizado entre empresas.

¹¹ B2C é o comércio eletrônico realizado entre uma empresa e um indivíduo.

Nesta primeira etapa do comércio eletrônico, o que se viu foram a presença de alguns problemas e uma rentabilidade pouco satisfatória, dados seus altos custos com pessoal, logística, softwares e gerenciamento.

Em um segundo momento, empresas físicas com uma marca já forte foram inseridas no mercado eletrônico, e isso possibilitou a abertura de duas frentes de venda, a virtual e a real (física). Isso diminuiu os riscos de fracasso do negócio. Algumas empresas criaram braços independentes para gerir os negócios virtuais, e com isso os preços entre as duas não são concorrentes e são livres para divergir.

Em um último momento, identificamos a tendência de associar o livro a outros produtos à venda no interior de centros comerciais e negócios online. Foram inseridas seções exclusivas que ofertam somente livros, separados por títulos, gêneros ou atores, de forma que facilite a procura. A oferta do livro assume um caráter complementar como forma de qualificar a venda de outros produtos.

Muitos estavam equivocados ao afirmar que a revolução dos eBooks começou com o aparecimento do Kindle, da Amazon, e do iPad da Apple. A verdade é que, mesmo se tratando de dois hardwares distintos, sendo um voltado para a leitura de livros e o outro para o consumo de mídia, eles foram responsáveis, em grande parte, pela explosão e pelo início do mercado.

“Portanto, o livro digital, mesmo em 2010, não “é um assunto novo”, não. Nem sequer é uma questão deste início de século. Já é um assunto do século passado, embora o mercado, em si, só esteja se iniciando agora. E a questão toda... não nasceu com o Kindle, muito menos com o iPad.”. (PROCÓPIO, Ednei, 2010).

O primeiro e-reader da história a ser comercializado foi o Rocket eBook, em 1998, criado pela NuvoMedia. E naquela época, o produto já tinha a concorrência de outro e-reader, semelhante ao iPad, de criação da SoftBook Press. Em 2002, a Toshiba, a Acer e a Compaq já apresentaram suas versões de tablets. Isso só mostra que, 10 anos antes do lançamento do iPad já existia o conceito de tablet no mercado e já existiam aplicativos ou softwares para leitura de livros digitais.

Até mesmo no Brasil isso não é assunto novo. Os sites da Nobel e da Livraria Cultura já disponibilizavam links para “eBook”. A declaração de Pedro Hertz, dono da Cultura, dizendo que havia fechado uma parceria com uma empresa americana para comercializar eBooks em seu site, era apenas a segunda tentativa da empresa nesse ramo de atuação.

As discussões acerca do mercado fonográfico nos deram uma boa ideia e uma boa base para os livros. Hoje temos a ciência e a certeza que MP3 Player, Blu-Ray, DVD e o eBook são criações que resultaram do desenvolvimento do ser humano e de sua forma de se comunicar. O mercado que detém os conteúdos para estes novos tipos de mídia deve ser desenvolvido e entender que é impossível de frear a democratização dos bens de consumo. São produtos que devem ser vendidos e os usuários tem o direito de acessar essas novas tecnologias, tanto para livros como foi com a música.

“Então, tudo o que temos é um cenário gigantesco e vasto de possibilidades para este novo mercado que se configura... Empresas sintonizadas [como a Amazon, o Google, a Barnes and Noble e a Apple, só para citar algumas] logo perceberam isso...”. (PROCÓPIO, Ednei, 2010).

IV. 1 Fundamentos Históricos

O livro já sofreu diversas alterações em 1.800 anos de vida. Inicialmente as histórias eram contadas apenas oralmente, e somente com a invenção da escrita, essas histórias e pensamentos puderam ser “gravados”. Inicialmente utilizavam-se pedras, cavernas, peles de animais e rolos, mas posteriormente foi introduzida a ideia do caderno, com várias folhas unidas em um bloco, pois era mais fácil de se armazenar. A ideia do caderno foi o que gerou o formato atual e clássico dos livros. No século XV foi inventada a imprensa e as folhas não precisavam mais ser escritas em manuscrito, mas sim impressas em grande quantidade, o que expandia, de forma significativa, o número de leitores.

A tecnologia atual, com os eBooks expande ainda mais o acesso aos conteúdos, possibilitando que um gigantesco número de pessoas tenha acesso a livros importantes

sem sair de casa. Essa situação atual permite aos escritores, justamente aquilo que eles desejam que é fazer com que seus livros cheguem ao maior número possível de leitores.

IV. 2 A Transformação da Indústria Editorial Frente às Novas Mídias Digitais

O livro acabou? Não se pode afirmar que o livro acabou. O livro está evoluindo para novos formatos. A pergunta correta é se o livro em papel acabou.

Está havendo uma corrida com o aparecimento de diversos modelos de leitores eletrônicos, e isso parece sinalizar o fim do livro em formato papel. Os eReaders são modernos e, conseqüentemente, muito atraentes pois tem características muito interessantes como a portabilidade, a grande capacidade de armazenamento, podendo colocar diversos títulos em um só aparelho, a possibilidade de anotações dos leitores dentre outras vantagens em comparação aos livros em papel.

Essa transformação por si só, não é o maior fator de preocupação da indústria editorial. Ao mesmo tempo em que o avanço da tecnologia trouxe benefícios imensuráveis para alguns, para outros ficou mais fácil de fazer a pirataria.

O próprio serviço do Google Books já representa um desafio para o mercado, pois indexam milhões de livros, e isso significa uma dificuldade enorme na gestão de direitos de propriedade. Fora o serviço prestado pelo Google existem ainda diversos sites que não respeitam a questão dos direitos de propriedade, e não é muito difícil de encontrar cópias não autorizadas, pois os textos são postados pelos próprios usuários e os sites formam assim, um banco de dados de livros piratas. É fácil reparar na apreensão do mercado editorial.

Tal como a música, podemos esperar que o livro eletrônico tenha sua trajetória semelhante, ficando restrito inicialmente aos poucos usuários que tenham condições de adquirir os hardwares, e ganhe adesões conforme os custos por esses aparelhos caia.

Acompanhando o otimismo no setor, livros estão sendo digitalizados em uma velocidade impressionante. De acordo com Procópio, E. (2010) “cerca de um milhão de

livros está sendo escaneado anualmente. No Vale Do Silício, a Universidade de Stanford digitaliza todo o seu acervo de oito milhões de títulos. Na China são digitalizadas 100 mil páginas por dia. O Google está digitalizando 10 milhões de livros por ano. Aproximadamente 10% de todos os livros atualmente impressos estarão digitalizados até 2014.”.

IV.2.1 Previsibilidade

Para se ter uma ideia do crescimento e do avanço dos livros digitais, alguns números podem ser bem expressivos no que se refere aos Estados Unidos. De acordo com Procópio (2010):

- No ano de 2008, o mercado de eBooks movimentou cerca de US\$113 milhões;
- Era esperada a venda de 5 milhões de e-readers no ano de 2009;
- Era estimado que em 2010, 60% das apostilas e livros didáticos das universidades americanas estariam disponíveis no formato digital;
- De acordo com a AAP (Associação Norte Americana de Editores), as vendas de eBooks somavam 20 milhões de dólares em 2003 e 113 milhões de dólares em 2008;
- A livraria online da Barnes and Noble já tinha disponível mais de 700 mil títulos digitais.

Esses dados dão a ideia do potencial desse mercado, e deixa claro que este não pode, de forma alguma, ser ignorado.

Em contrapartida com o crescimento dos livros eletrônicos, independente do caminho que será tomado, o livro em papel ainda se mantém na preferência do leitor médio. Essa pode ser explicada pela comodidade, pela familiaridade ou simplesmente pelo custo.

Apesar de não termos a certeza do que acontecerá amanhã, um fator importante nesta análise é que ainda não existe um modelo de negócio eficiente que promova uma convergência entre o hardware, o software e o conteúdo, e quando isso ocorrer o mercado de livros digitais se mostrará confiável.

É inegável que temos que considerar todas as possibilidades das mídias digitais como um concorrente ou um aliado em seu negócio. Nos dias atuais, essas mídias concorrem diretamente na determinação de uso do tempo livre dos usuários. O tempo livre está cada vez mais preenchido pelo uso de internet, redes sociais dentre outros aplicativos. Já que o consumidor gasta cada vez mais tempo em dispositivos eletrônicos, pensar em investir em livros eletrônicos não parece ser uma má ideia.

Pensando no objeto de estudo, a Livraria, os primeiros impactos sentidos se dão quanto ao uso acadêmico para pesquisas e suporte, através de livros de referência e enciclopédias virtuais, que tornam o acesso à informação muito mais fácil e ágil. O primeiro resultado foi a extinção das enciclopédias em papel, tradicionalmente vendidas porta a porta.

IV. 3 O Cenário no Brasil

A exclusão digital está presente em nosso cenário. Os livros eletrônicos nunca terão um modelo de negócios rentável o suficiente sem uma conexão e um acesso satisfatórios, e segundo o IBGE, dados de uma Pesquisa feita em 2008, 65% dos brasileiros não tem acesso à Internet, o que torna a propagação de livros eletrônicos impossível. São mais de 100 milhões de pessoas incapacitadas de consultar informações simples pela internet, o que dirá de consumir conteúdo digital.

Quanto à conexão banda larga, menos de 10% da população tem acesso a esta. O Brasil se encontra em último lugar dentre os 20 maiores mercados, e isso é explicado pelo alto custo ou pela não disponibilidade. A Internet brasileira é 6 vezes mais cara do que a japonesa e 24 vezes mais cara do que a americana, mesmo sendo mais lenta.

Para termos uma ideia mais concreta da situação, de acordo com dados da PNAD/2008 e CETIC/2008, o número de excluídos digitais chega a 82% na zona rural e 57% na zona urbana.

Por enquanto a situação não é animadora, pois apesar dos esforços do governo, que diz ter como meta levar o acesso a mais de 28 milhões de domicílios até 2014, o serviço de conexão é muito caro, o que torna desinteressante para as empresas privadas.

Tudo isso nos leva a crer que estamos apenas engatinhando no que se refere ao mercado de livros eletrônicos no país. Mesmo tendo, apesar de todos os problemas, um grande mercado a ser explorado, antes de pensar em desenvolver esse mercado temos que resolver a questão da acessibilidade, o que possibilitaria um crescimento considerável no mercado de conteúdo digital, em especial de livros eletrônicos.

IV. 4 Os Desafios da Livraria no Cenário Atual

A utilização de meios eletrônicos e das tecnologias de comunicação deve ter como fim o desenvolvimento humano, lembrando que é o próprio homem quem gerencia esses recursos, portanto cabe ao educador organizar, ensinar, instruir e corrigir a utilização destes. Ao contrário do que dizem, não haverá uma substituição do professor por uma máquina. O professor, pelo papel que detém, é insubstituível e essas novas tecnologias obrigam este a se adaptar, de forma que passe a serem utilizados todos os mecanismos disponíveis, principalmente os recursos tecnológicos que hoje encontramos em abundância. A utilização desses não vai diminuir o papel do professor, já que é este quem seleciona os conteúdos e define as metodologias a serem utilizadas.

“Se a educação sozinha não muda a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda. Se a nossa opção é progressista, se estamos a favor da vida e não da morte, da equidade e não da injustiça, do direito e não do arbítrio, da convivência com o diferente e não de sua negação, não temos outro caminho senão viver plenamente a nossa opção. Encara-la diminuindo assim, a distância entre o que dizemos e o que fazemos” (FREIRE apud SANTOS NETO, 2000, p.108).

Existe uma grande dificuldade para se encontrar pesquisas e estudos sobre os impactos dos eBooks no mercado de livros didáticos, e por conta dessa escassez de estudos, os prognósticos são apenas especulações e as previsões são feitas com base em tendências.

Em um dos poucos estudos encontrados, a Folha de São Paulo divulgou uma pesquisa feita pela empresa Xplana, e esta afirmava, em 2010, que em cinco anos, 20% dos livros didáticos seriam digitais, graças à disseminação de tablets, e-readers e à queda de preço dessas novas tecnologias e conteúdos. Esses dados se referiam somente ao ensino superior e profissional.

Alguns alunos universitários já utilizam hoje em dia, notebooks para acessar textos e livros como fonte de referência. A tendência é que o notebook seja trocado pelos tablets e que esse número de usuários aumente bastante. Os alunos recorrerão aos aparelhos eletrônicos, em vez do livro de papel, pela sua alta capacidade de armazenamento e pela praticidade de uso.

Educadores e editores preveem que o livro didático eletrônico mudaria a forma de ensino, e, apesar de vantagens como mochilas mais leves e custos mais baixos, existe uma forte desconfiança quanto ao sucesso desse formato, pois os editores possuem os direitos sobre o conteúdo, e são eles que definem qual o formato de distribuição e venda. Outro fator é a descrença na opção dos alunos por este formato. De acordo com Stephen Kobrin, editor da Wharton School Publishing (WSP) “todos os nossos pacotes de curso são digitalizados. Quando peço aos alunos que leiam este material, eles me dizem que imprimem”.

Por outro lado há quem acredite que, em breve, aparecerão instituições inovadoras que exigirão a compra de aparelhos eletrônicos e a utilização destes por parte do corpo docente.

O mercado de livros didáticos é muito complexo, principalmente pelo fato de que não são os alunos que decidem o material a ser comprado. São os professores e diretores, e estes normalmente são avessos a esta mudança tão drástica.

Apesar de qualquer reação que se possa ter as editoras já estão se movimentando quanto a distribuição digital. Grandes editoras já possuem parte de seu acervo digitalizado.

O primeiro segmento a adotar este formato deve ser o da educação executiva e superior, aonde a utilização de apostilas é mais comum do que no ensino médio ou fundamental. Posteriormente estes segmentos podem se adaptar, mas para isso os livros eletrônicos devem ter alguns recursos que o assemelhem ao livro em papel, como a possibilidade de marcação de trechos importantes, espaço para anotações, mecanismo de busca dentre outros que facilitem sua adaptação.

O que podemos afirmar é que a ideia de utilização dos livros digitais no ensino gera muitas possibilidades, como gráficos interativos, experiências químicas, e a fácil atualização de dados. Como diz Eric Bradlow, “o conteúdo deixará de ser estático”.

Algumas editoras estão aproveitando essa insegurança gerada pela revolução tecnológica com soluções interessantes. O que elas estão fazendo é uma integração entre o livro em papel e arquivos digitais, como CD-Rom e conteúdos disponibilizados na internet. Essa solução proporcionou o aumento do preço de um livro de Química, adotado pela 1 Série do Ensino Médio em 2010, de 98 reais para 148 reais em 2011. A Editora simplesmente agregou valor a seu produto e o tornou assim muito mais interessante para professores e alunos. Se esta mudança valeu a pena e trouxe retorno financeiro só a Editora poderá dizer, mas podemos presumir que a estratégia deu muito certo, pois esse formato de livro já foi expandido para mais 4 matérias no ano de 2012.

O que percebemos no dia a dia da loja, em conversa com professores e alunos é que esse novo formato agradou muito a todos. Está aí uma solução que possibilitaria uma mudança grande na forma de ensino sem que haja o desaparecimento do livro em papel.

A mudança pode ser gradativa e lenta, mas uma coisa é certa: a evolução é inevitável. É só uma questão de tempo para que essa mudança ocorra. Se acontecerá em 5 ou 50 anos, só o tempo nos dirá.

IV.4.1 O que fazer para acompanhar as mudanças

Os projetos da Livraria M.Leone para não ficar para trás ainda estão no papel, mas tem seu início previsto para o ano de 2013.

Primeiramente vai ser inserido no acervo de produtos os dispositivos eletrônicos como *tablets* e *eReaders*. Artigos de informática também se notarão presentes nas prateleiras de modo a mostrar essa mudança estratégica àqueles que frequentam a Livraria.

Por enquanto o site da empresa¹² é apenas informativo e institucional, tendo apenas uma área para contato dos clientes. A ideia é que este se transforme em um braço da empresa, mas sem a criação de uma nova empresa para sua gestão. Os estoques serão distintos, o sistema será distinto e o pessoal será distinto, porém sob um mesmo CNPJ e mesma direção.

Os esforços e investimentos com marketing serão concentrados em e-mails publicitários, pré e pós-venda e assistência aos clientes. Os custos não serão exorbitantes, pois a ideia não é se tornar um gigante do ramo, dados os altíssimos custos necessários para este tipo de investimento.

Os esforços serão feitos para atender e ampliar nossa penetração dentro do nicho de mercado já delimitado pelos 15 anos de atuação no mundo real. Há a preocupação de não “roubar” clientes da loja real, apenas complementando os serviços oferecidos, dando ainda mais comodidade aos clientes já conquistados e abrindo uma nova possibilidade de conquistar novos clientes.

¹² www.mleone.com.br

O projeto de fidelização será implementado com um sistema de pontos integrado entre os dois mundos. Quanto mais se comprar no site ou na loja, mais desconto será concedido em novas compras, fazendo com que o cliente retorne aos nossos domínios sempre que buscar um produto semelhante.

Obviamente existe a possibilidade de ampliação da atuação, mas isso se dará de forma gradativa para atender a necessidade, mas para isso a empresa teria que ou abrir esse nicho de mercado ou procurar mais outro nicho para atender.

Acredita-se que dessa forma a Livraria estará preparada para enfrentar essa mudança sem perder sua identidade.

CONCLUSÃO

Com todos os desafios já citados durante este estudo a Livraria M.Leone conseguiu se estabelecer e criar uma identidade com seu público alvo. O conjunto de decisões foi determinante para o desenvolvimento e fortalecimento da empresa durante os 15 anos de atuação.

Com a definição de um nicho a ser atendido a definição de quais livros seriam vendidos ficou mais fácil e clara; Com o estudo e histórico de vendas feito anualmente a decisão acerca da quantidade a ser comprada ficou mais previsível e, portanto, menos arriscada; A última decisão foi a mais importante na história da Livraria, pois esta colocou o ponto de venda o mais próximo possível de seus potenciais clientes.

Tomadas as decisões acertadas, o sucesso da empresa era somente uma consequência e a manutenção passou a ser feita com base em serviços diferenciados, possibilitando uma vantagem frente aos concorrentes.

Caso a Livraria decida por aperfeiçoar e desenvolver esse nicho a inovação será fundamental na medida de sempre oferecer produtos e serviços diferenciados dos demais, estando sempre um passo a frente da concorrência. A fidelização aparece aqui como uma nova ferramenta ainda não utilizada pela empresa estudada.

Caso a Livraria decida ampliar sua atuação ela deverá abrir o nicho de mercado em que atua, perdendo a capacidade de atender às necessidades específicas daquele determinado nicho, ou então procurar a atender e absorver outro nicho de mercado, entendendo e atendendo a suas necessidades particulares.

Mesmo estabilizada, a Livraria enfrenta agora, um novo desafio frente a uma grande mudança provocada pela revolução tecnológica.

Mesmo com a existência de correntes divergentes quanto ao futuro do mercado de livros eletrônicos, como forma de organização e precaução, a Livraria deve estudar o

mercado em ascensão para não ser surpreendida. As ferramentas estão à disposição para enfrentar esse obstáculo. Basta utilizá-las de forma inteligente e estratégica.

O conteúdo não é mais estático, e as empresas também não devem ser.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2010. Brasília, 2011. Disponível em: www.mte.gov.br.

Critério de Classificação Econômica - CCEB – Base Lse 2009 – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – ABEP. 2011. Disponível em www.abep.org

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. L.; CHASE, R. B. – Fundamentos da Administração da Produção. BOOKMAN, Porto Alegre, RS, 1997.

EARP, Fabio S.; KORNIS, George. A Economia da Cadeia Produtiva do Livro. BNDES, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

GOOGLE EARTH. Disponível em www.google.earth.com

HIRSCHFELDT, Robert V. Shopping Center – O Templo do Consumo. Associação Brasileira de Shopping Center, ABRASCE, São Paulo, SP, 1986.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: www.ipeadata.gov.br.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS – IPP. Armazém de Dados / Bairros Cariocas. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://portalgeo.rio.rj.gov.br/bairros Cariocas>.

____ Livros didáticos eletrônicos: os novos Best-sellers. Universia Knowledge Wharton. 2010. Disponível em: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1859>

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. – Administração da produção. SARAIVA. São Paulo, SP, 1998.

MATTAR, Fauze N.; AUAD, Marcos – Nicho de mercado – um conceito ainda indefinido. Anais do 2º SEMEAD. 1997.

NUNES, Paulo – Conceito de nicho de mercado – Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/nichomercado.htm#vermais>

PANIZZOLO, Claudia – A Educação na Era da Tecnologia: limites e perspectivas para uma formação cidadã. PUC. São Paulo, SP.

PINO, F. A.; FRANCISCO, V. L. F. dos S.; CÉZAR, S. A. G.; SUEYOSHI, M. de L. S.; AMARAL, A.. (1994) - Sazonalidade em séries temporais econômicas: um levantamento sobre o estado da arte. Agricultura em São Paulo, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 103-133.

PROCÓPIO, EDNEI – O Livro na Era Digital, GIZ EDITORIAL. São Paulo, SP, 2010.

QUEIROZ, Abelardo A.; CAVALHEIRO, Darlene. Método de previsão de demanda e detecção de sazonalidade para o planejamento da produção da indústria de alimentos. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Ouro Preto, MG, 2003.

ROZENTAL, Marcelo. Localização de Shopping Center de Vizinhança: Estudo de Caso no Bairro da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro – Dissertação de mestrado. UFF, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. 2009.

SANTOS NETO, Elydio dos. 2000. Educação, tecnologia e tecnologias: uma discussão a partir da reflexão antropológica, da escola e do projeto político-pedagógico. Educação e Linguagem. São Bernardo do Campo: UMESP, ano 3, nº3, p.99-113.

SEBRAE. Informações Socioeconômicas da Região Administrativa Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, RJ, 2011.

TARGET Marketing. IPC TARGET 2011. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.targetmark.com.br/>.

WALLIS, K. F.; THOMAS, J. J. (1971) - Seasonal variation in regression analysis. Journal of the Royal Statistical Society, Ser. A, v. 134, n. 1, p. 57-72.