

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MERCADO EDITORIAL: UM ESTUDO SOBRE
CANAIS DE MARKETING NO SEGMENTO PORTA A PORTA

Marcelo Augusto Ribeiro Rodrigues da Silva

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

1050.0
5586m
e.2

MARCELO AUGUSTO RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA

DEDALUS - Acervo - FEA



20600027908

**MERCADO EDITORIAL: UM ESTUDO SOBRE
CANAIS DE MARKETING NO SEGMENTO PORTA A PORTA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: **Profª Drª Ana Akemi Ikeda**

SÃO PAULO

2005

87557

10

Dissertação defendida e aprovada, em 05.08.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Profª Drª Ana Akemi Ikeda

Prof. Dr. Flávio Torres Urdan

Profª Drª Fátima Cristina Trindade Bacellar

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Marcelo Augusto Ribeiro Rodrigues da
Mercado editorial : um estudo sobre canais de marketing
no segmento porta a porta / Marcelo Augusto Ribeiro Rodrigues da
Silva. – São Paulo, 2005.
137 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.
Bibliografia.

1. Marketing 2. Canais de distribuição I. Universidade de
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.8

T658.8 S686m v.2

187557



20600027008



Powered by RuidProStar - www.tqprocess.com.br

À
Mila,
minha maior motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta e indiretamente me ajudaram neste trabalho.

E em especial:

Ao meu pai por ter inspirado o tema do trabalho.

À minha mãe por ter sempre acreditado.

À Prof. Dra. Ana Ikeda pela paciência e pela valiosa orientação.

Aos Profs. Drs. Edson Crescitelli e Flávio Urdan pelo interesse e pelas importantes sugestões.

À Editora Verbo por ter permitido que este trabalho se tornasse realidade.

Ao Mário Amadio e à Editora Rideel pela grande colaboração no estudo de caso.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

**“Nunca ande pelo caminho traçado,
pois ele conduz somente até onde os outros foram”**

Alexander Graham Bell

RESUMO

Este estudo aborda os canais de marketing do segmento porta a porta do mercado editorial. Basicamente desenvolve-se em três partes: a primeira e a segunda parte do estudo referem-se, respectivamente, ao levantamento bibliográfico sobre marketing e canais de marketing, e sobre o mercado editorial; e a terceira parte é a pesquisa de campo. Respalhando o estudo bibliográfico, a pesquisa de cunho qualitativo utiliza o estudo de caso de uma editora de livros especializada na publicação e distribuição de obras para serem vendidas de porta a porta em residências e escolas. Procurou-se conhecer a empresa e entender sua estrutura de marketing, verificando como ela se utiliza das principais ferramentas de marketing e como define suas políticas de produto, comunicação, preço e distribuição. O resultado mostrou que a empresa tem uma orientação para o mercado e que vê o porta a porta não apenas como um canal de distribuição de produtos, e sim como um segmento que demanda o desenvolvimento de produtos específicos para a distribuição de atacadistas e varejistas que comercializam produtos exclusivamente para o segmento porta a porta.

ABSTRACT

This study is related to the marketing channels of the door to door segment of the publishing market. It is basically divided into three parts: the first and second parts deal with, respectively, the literature findings on marketing and marketing channels and on the publishing business; and the third part is the field research. To support the literature research, it was taken a qualitative research and a case study was used. The case study was performed in a book publishing company specialized in publishing and distributing books to be sold at customers' homes and at schools. The study focused on knowing the company and its marketing structure, verifying how it uses marketing tools and how it defines the product, promotion, price and distribution policies. The result showed that the company is market oriented and that it understands the door to door business not only as a product distribution channel, but as a segment that demands the development of specific products that will be distributed by wholesalers and retailers specialized on the door to door business.

SUMÁRIO

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Epígrafe.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
1 Introdução.....	03
2 Objetivo do trabalho.....	07
3 Metodologia.....	09
4 Fundamentação teórica.....	11
4.1 Marketing.....	11
4.1.1 Conceitos de marketing.....	13
4.1.2 Orientação para o mercado.....	14
4.1.3 Comportamento do consumidor.....	18
4.1.4 Segmentação e posicionamento.....	23
4.1.5 Os 4 P's de marketing.....	28
4.2 Canais de Marketing.....	31
4.2.1 Definição de canais de marketing.....	31
4.2.2 Razões da existência dos canais de marketing.....	33
4.2.3 Estruturas de canais.....	37
4.2.4 Gestão e organização dos canais de distribuição.....	42
5 O mercado editorial.....	45
5.1 Breve história do livro no Brasil.....	47
5.2 Evolução do segmento porta a porta no Brasil.....	57
5.3 Como funciona o porta a porta.....	63
5.4 O mercado editorial hoje.....	67
6 Metodologia da pesquisa de campo.....	77
7 Análise do Caso.....	83
8 Considerações finais.....	97
9 Referências Bibliográficas.....	101
10 Apêndice.....	105
11 Anexos.....	109

1 INTRODUÇÃO

O mercado editorial brasileiro é complexo e uma provável indicação de tal complexidade é o grande número de associações que nele atuam: CBL, SNEL, ABDL, ANL, ABDR, ABEC, LIBRE – são apenas algumas das siglas de entidades empresariais que representam interesses dos agentes atuantes nesse mercado.¹ O “porta a porta”, como é denominado, é um dos segmentos do mercado editorial – talvez o mais desconhecido deles.

Nojosa (2001, p.2) explica que “o segmento porta a porta ou crediário pode ser caracterizado no Brasil como um canal de venda e distribuição direta de livros em residências e escolas, com prestações fixas como forma predominante de pagamento. A história do sistema porta a porta de livro perpassa todo o século XX do Brasil, desde 1911, com as primeiras publicações de coleções, obras completas e dicionários da editora americana W. M. Jackson, que criou o modelo para a formação das editoras brasileiras na venda de livros no sistema porta a porta”.

Segmento do mercado editorial brasileiro com quase um século de história, o porta a porta é pouco conhecido e estudado. Embora citado em alguns estudos, o primeiro trabalho específico sobre o segmento foi produzido somente neste século por Urbano Nojosa em sua dissertação de mestrado intitulada “Mercado editorial: um estudo sobre o segmento porta a porta no Brasil” (NOJOSA, 2001).

Em 1991, Carlos Salles publicou uma dissertação sobre o Marketing Editorial, analisando a orientação para o mercado de editoras de livros da cidade de São Paulo (SALLES, 1991). Tal trabalho, de caráter generalista, não chegou a explorar o

¹ CBL – Câmara Brasileira do Livro, SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros, ABDL – Associação Brasileira de Difusão do Livro, ANL – Associação Nacional de Livrarias, ABDR – Associação Brasileira de Direitos Reprográficos, ABEC – Associação Brasileira de Editores Cristãos, LIBRE – Liga Brasileira de Editores.

segmento porta a porta, sendo que não existe portanto, um estudo sobre marketing no segmento editorial porta a porta no Brasil.

O segmento porta a porta parece estar a procura de sua identidade. Também conhecido por segmento crediarista, ou creditista, pelas condições de pagamento oferecidas aos clientes, um posicionamento pouco claro fica evidenciado na redação dos estatutos da ABDL – Associação Brasileira de Difusão do Livro, entidade que representa os interesses dos agentes do segmento porta a porta.

Em 1993, a associação se chamava ABDLC – Associação Brasileira de Difusão do Livro e Coleções. Seu estatuto, à época, rezava que a finalidade da associação era a “defesa permanente, bem como o fomento e a difusão do livro no Brasil e também a proteção das diversas categorias de associados, que editem ou distribuam o livro encadernado ou em coleção pelo sistema crediário, também conhecido como ‘vendas porta a porta’...”. Historicamente, o segmento iniciou-se com as editoras que vendiam grandes coleções, mas hoje as empresas do setor comercializam muitos livros avulsos, que não fazem parte de coleções e sequer são encadernados, então o nome da associação foi encurtado. Mas ainda hoje, alguns associados argumentam que o “C de coleções” da sigla da entidade é o que a diferenciava das outras entidades do mercado editorial.

O atual estatuto, modificado em 2003 por força do novo Código Civil Brasileiro, passou a designar o segmento como vendas diretas e, ao mesmo tempo, identifica a existência de diversas categorias de associados: editores, atacadistas, distribuidores, crediaristas, entre outros. Na nova redação do estatuto, a finalidade da ABDL passa a ser “o fomento e a difusão do livro no Brasil, bem como a defesa dos diversos interesses pertinentes às categorias de associados, que editem, distribuam, vendam ou revendam o livro em quaisquer formatos, pelo sistema de venda direta.” E para tentar esclarecer, a associação optou por acrescentar uma explicação do significado da venda

direta: “Entende-se por venda direta, a comercialização de livros diretamente aos consumidores em suas residências, em seus locais de trabalho e outros locais fora de livrarias, lojas ou outros pontos alternativos, usualmente através de explicações ou demonstrações por vendedor ou vendedora (em acordo com a WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations)”.²

O problema de pesquisa que surge é: como funciona o mercado de livros porta a porta? Do ponto de vista do composto de marketing é uma questão muito interessante. Afinal, esse segmento do mercado editorial se diferencia dos outros pela forma de distribuição dos livros (o porta a porta), pela estratégia de preços (o sistema de crediário), no composto de comunicação (através da ênfase na força de vendas), ou ainda, no desenvolvimento do produto (o livro encadernado ou em coleções)?

² Trechos retirados do estatuto da Associação Brasileira de Difusão do Livro – ABDL aprovado em Assembléia Geral no dia 14 de novembro de 2003.

2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é estudar os canais de marketing do segmento editorial porta a porta. Afinal, o porta a porta é apenas um canal de distribuição? Os produtos vendidos nesse segmento, a estratégia de preços, o composto de comunicação adotado e os diversos canais de distribuição utilizados são diferentes da prática comum no mercado editorial brasileiro? Estas perguntas são respondidas através da pesquisa.

Os agentes do segmento porta a porta, ou seus representantes, parecem ter procurado nos quatro instrumentos tradicionais do marketing-mix a identidade para o segmento. Em outras palavras, o objetivo do trabalho é saber se as editoras do segmento porta a porta têm uma orientação para o mercado, ou se ainda utilizam a velha óptica de vendas, como nas palavras do pioneiro editor Octalles Ferreira, “o livro que o vendedor vende de casa em casa, a prestação, é um livro impingido. A pessoa só o compra para se livrar do vendedor. Quando muito, porque o livro é bonito e fica bem na estante da sala” (ROMEIRO, 1970).

Embora se trate de um estudo exploratório, se a leitura deste trabalho puder lançar alguma luz aos agentes que atuam no porta a porta em sua busca por uma identidade, sentiremos que conseguimos contribuir para um avanço no conhecimento desse segmento de negócios, tão pouco estudado e tão carente de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este estudo está dividido em três partes (ver figura 1): a primeira e a segunda parte do estudo referem-se ao levantamento bibliográfico do conjunto de pensamento de vários autores sobre o assunto relacionado ao tema do estudo, sendo que a primeira parte traz o pensamento sobre os tópicos teóricos apresentados e a segunda parte apresenta o conjunto de informações pesquisadas a respeito do mercado editorial e, mais especificamente, do segmento porta a porta. Os levantamentos foram realizados em livros, periódicos, artigos e outras formas de pesquisas de dados secundários. A primeira e a segunda parte deste estudo estão baseadas em estudos bibliográficos que são utilizados para moldar o problema, revisando e comparando autores para posterior confrontação com os resultados obtidos na prática.

A terceira parte compreende a pesquisa de campo de cunho exploratório cuja metodologia é descrita em capítulo específico.

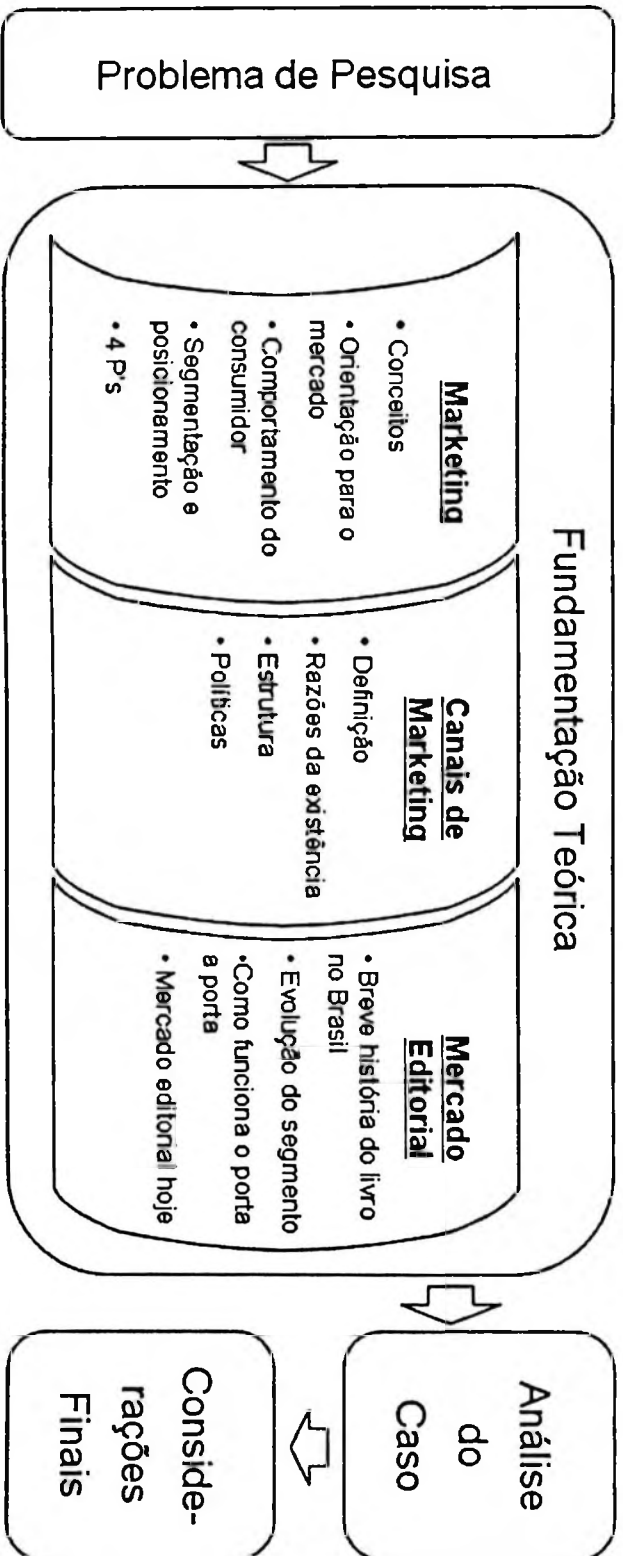


Figura 1 – Metodologia da Pesquisa

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Se os objetivos do trabalho estão voltados ao entendimento das aplicações dos conceitos de marketing no segmento porta a porta do mercado editorial, verificando se as empresas que nele atuam têm ou não uma orientação para mercado, cabe observar um quadro teórico através da revisão da bibliografia que fundamenta o estudo de marketing e, mais especificamente, a orientação para o mercado, o comportamento do consumidor, as estratégias de segmentação e posicionamento e o mix de marketing. E dentre os elementos do mix de marketing, estudar mais profundamente os canais de marketing (distribuição).

4.1 Marketing

As decisões que têm de ser tomadas pelos gestores de marketing distinguem-se pelo conteúdo, importância, efeitos e sua duração. Essas decisões, que definem o modo como uma empresa vai competir no mercado, podem ser designadas por decisões estratégicas. As fases prévias para a formulação da estratégia de marketing incluem um diagnóstico interno com a finalidade de identificar os pontos mais fortes e fracos da empresa, e um diagnóstico externo que permita detectar as situações favoráveis e desfavoráveis do contexto que envolve a empresa.

Estes dois diagnósticos contribuem significativamente para as fases seguintes de formulação da estratégia de marketing. Eles fornecem elementos importantes para a segmentação dos mercados indicando os critérios mais apropriados, e principalmente auxiliam na análise dos segmentos identificados. A análise dos segmentos do mercado

ultrapassa a simples determinação da dimensão e taxa de crescimento de cada um deles. Uma análise mais profunda é indispensável, envolvendo a análise da concorrência nos diferentes segmentos, a influência dos fornecedores e clientes em cada segmento e a maior ou menor defesa que neles exista, em relação a ataques de novos concorrentes ou produtos substitutos. Cada um dos segmentos identificados apresenta um conjunto de oportunidades e ameaças que se ajustam de um modo diferente às capacidades da empresa detectadas no diagnóstico interno. Compete ao gestor de marketing selecionar os segmentos que melhores perspectivas apresentem a sua empresa.

4.1.1 Conceitos de Marketing

Segundo Kotler (1996, p.25), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.”

A American Marketing Association, representando os profissionais de marketing dos Estados Unidos e do Canadá, define marketing como “o processo de planejamento e implementação do desenvolvimento, da precificação, da promoção e da distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Segundo Berkowitz (2003, p. 7), o “marketing busca:

- Descobrir as necessidades e os desejos dos clientes em potencial;
- Satisfazê-los.”

E para alcançar esses dois objetivos é fundamental a troca.

Ainda segundo Berkowitz (2003, p. 8), “para que o marketing aconteça, pelo menos quatro fatores são necessários:

1. duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) com necessidades não satisfeitas;
2. desejo e capacidade das partes em satisfazê-las;
3. um canal para que as partes possam se comunicar;
4. algo para ser trocado.

4.1.2 Orientação para o mercado

A orientação para mercado é a implementação do conceito de marketing, portanto, uma empresa orientada para o mercado é uma empresa cujas ações estão consistentes com o conceito de marketing. Mas qual é o conceito de marketing? Uma revisão da literatura irá produzir inúmeros conceitos diferentes, mas todos eles estão sustentados em três temas ou pilares principais: o foco no cliente, o marketing coordenado e rentabilidade.

Para Kotler (1996, p.34), “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes” e entende como quatro os pilares do conceito de marketing: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing coordenado e rentabilidade. Enfatiza a diferença entre o conceito de venda e o conceito de marketing, onde o primeiro parte da fábrica e tem foco nos produtos enquanto o conceito de marketing parte do mercado com foco nas necessidades do consumidor.

Ainda segundo Kotler (1996, p.35-38), o mercado-alvo é um dos pilares do conceito de marketing porque “nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades... As empresas trabalham melhor quando definem seu(s) mercado(s)-alvo cuidadosamente e preparam um programa de marketing sob medida”. Mas a escolha de um ou mais mercados-alvo não é suficiente porque “a empresa pode falhar em conhecer plenamente as necessidades dos consumidores”. Outro pilar do conceito de marketing, o “marketing coordenado significa duas coisas. Primeira, as várias funções de marketing – força de venda, propaganda, administração de produto, pesquisas de marketing e assim por diante – devem estar coordenadas entre si ... partindo-se do ponto de vista do consumidor. Segunda, marketing deve ser coordenado

com os outros departamentos da empresa. Marketing não funciona quando é meramente um departamento; ele apenas funciona quando todos os funcionários valorizam o impacto que têm sobre a satisfação do consumidor”. O quarto pilar – a rentabilidade – está relacionado ao objetivo das organizações que, “no caso de empresas particulares, a meta principal é o lucro; no caso das organizações que não visam o lucro e públicas, é a sobrevivência e a atração de fundos suficientes para desempenhar seu trabalho. Entretanto, o sucesso não é o lucro a qualquer preço, mas sua realização como subproduto de um trabalho bem feito.”

Kohli e Jaworski (1990, p.1) utilizam o termo “orientação para o mercado” com o significado de implementação do conceito de marketing e definem uma empresa orientada para o mercado como “aquela em que as ações são consistentes com o conceito de marketing”. Avaliando definições dos conceitos de marketing elaboradas por diversos autores, Kohli e Jaworski destacaram três temas principais nelas presentes, a que chamaram de “pilares do conceito de marketing”. Esses pilares são: foco no cliente, marketing coordenado e rentabilidade. Parece haver uma concordância com o pensamento de Kotler e talvez o termo “foco no cliente” englobe os conceitos de mercado-alvo (foco) e necessidades dos consumidores (cliente). Mas Kohli e Jaworski resolveram confrontar a teoria com uma pesquisa sobre orientação para o mercado em 47 organizações nos Estados Unidos.

Em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990, p.2-4) relatam que o foco no cliente é visto como o elemento central da orientação para o mercado, mas deve ir além de obter informações dos clientes a respeito de suas necessidades ou preferências. Ter orientação para o mercado significa tomar ações baseadas em inteligência de mercado –“um conceito mais amplo que inclui considerações de (1) fatores de mercado exógenos (como concorrência, regulamentação) que afetam as necessidades e preferências dos consumidores e (2) necessidades atuais e futuras dos consumidores”. Poucas das organizações pesquisadas por Kohli e Jaworski utilizaram o termo

'marketing coordenado' como um dos pilares do conceito de marketing mas enfatizaram a importância do conhecimento das necessidades dos consumidores por uma variedade de departamentos da empresa, ao que os autores associaram com o conhecimento da inteligência de mercado. Por fim, a rentabilidade não foi identificada como um componente da orientação para o mercado mas sim como uma consequência de tal orientação.

No mesmo ano, Narver e Slater (1990, p.20-35) provaram que, para um determinado grupo de empresas, e controladas algumas variáveis de mercado e de negócios, orientação para o mercado e desempenho estão fortemente relacionados. Por se tratar de um estudo exploratório, as conclusões não podem ser generalizadas mas fornecem algo mais do que intuição para se crer que uma forte orientação para o mercado deve ser a base de uma estratégia de vantagens competitivas.

A pesquisa de Kohli e Jaworski produziu uma relação de três elementos que, segundo os autores, fornecem a base para a orientação para o mercado: a geração de inteligência, a disseminação da inteligência e a responsividade.

A geração de inteligência corresponde à análise dos fatores externos que influenciam as necessidades e preferências dos consumidores. A inteligência de mercado não diz respeito somente às necessidades atuais mas também as necessidades futuras dos consumidores e não se sustenta somente em pesquisas com consumidores, mas também em outros mecanismos complementares, como discussões informais com parceiros de negócios, análises de relatórios de vendas, análises de bancos de dados mundiais de clientes e pesquisas de mercado formais, como pesquisas de atitude, testes de mercado, etc.

Para que uma organização se adapte às necessidades de mercado, ela precisa disseminar a inteligência de mercado pelos vários departamentos da empresa. O terceiro elemento da orientação para mercado é a resposta à inteligência de mercado:

uma empresa pode gerar inteligência e disseminá-la internamente, mas se não responder às necessidades do mercado, pouco terá alcançado.

Mas qual a relação entre a orientação para o mercado e a lucratividade da empresa? Sempre se acreditou que a lucratividade da empresa aumentava conforme uma maior orientação para o mercado. Os estudos de Naver e Slater mostram que tanto para mercados de commodities como de não-commodities a orientação para mercado é um importante determinante de lucratividade. No caso de negócios de commodities, a relação entre orientação de mercado e lucratividade só aparece em negócios que têm orientação para mercado acima da média, enquanto em negócios que não trabalham com commodities essa relação é comum.

Para ambos os tipos de negócios, os custos relativos também surgem como grande determinante da lucratividade, portanto tanto negócios que trabalham com commodities como os que não trabalham com esse tipo de bem podem beneficiar-se de estratégias de orientação para mercado e/ou baixos custos.

Além do impacto na lucratividade das empresas, a orientação para mercado também traz conseqüências para os funcionários das empresas, trazendo uma série de benefícios sociais e psicológicos. Uma das argumentações de que a orientação para mercado pode trazer maior participação de mercado não foi demonstrada pela pesquisa.

4.1.3 Comportamento do Consumidor

O estudo do comportamento do consumidor é recente. O primeiro livro sobre o assunto foi publicado há cerca de 35 anos (ROBERTSON, 2003, p.10).

Segundo Mowen e Minor (2003, p.3), "o comportamento do consumidor é definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias". Solomon (2002, p. 24) acrescenta que "embora a troca continue sendo uma parte importante do comportamento do consumidor, a visão mais abrangente enfatiza todo o processo de consumo, o que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra"

Embora o estudo sistemático do comportamento do consumidor seja recente, os primeiros debates sobre o assunto começaram a ser feitos no início do século passado. As idéias da psicologia freudiana já influenciavam pesquisadores da motivação e eram usadas por anunciantes, mas só com o surgimento do conceito de marketing na década de 50, foi reconhecida a necessidade de se estudar o comportamento do consumidor.

Os primeiros cursos de comportamento do consumidor surgiram nos anos 60, o primeiro livro sobre o assunto foi publicado em 1968 e o primeiro periódico profissional sobre a pesquisa do comportamento do consumidor teve início em 1974. (ROBERTSON, 1984).

O pensamento do início do século passado sobre a demanda por produtos e serviços (ainda não um estudo sobre o comportamento do consumidor) tinha um aspecto puramente econômico. A análise econômica tradicional sobre demanda agregada pressupunha que os consumidores tinham perfeito conhecimento sobre as alternativas de produtos disponíveis e que todas as informações sobre tais produtos deviam ser

utilizadas nas decisões econômicas. Assim, as propagandas da época visavam fornecer o maior número de informações possível sobre o produto e assumiam que as pessoas iriam ler e absorver tudo o que fosse apresentado.

Nos anos 30, as teorias psicanalíticas de Freud começaram a mudar a concepção sobre os consumidores e a comunicação com forte apelo emocional virou moda. Os consumidores passaram a ser vistos como indivíduos emocionais em oposição aos processadores de informações da teoria econômica.

Desde então passou-se a ter uma visão mais multidisciplinar do comportamento do consumidor. A microeconomia trouxe uma grande contribuição ao mostrar um modelo onde o consumidor procurava por maximização da utilidade, ou, em outras palavras, satisfação ao consumir um determinado produto. Contudo, tal modelo mostrou-se falho pela dificuldade de se medir a utilidade e por não levar em conta outros fatores que afetam o processo decisório.

Talvez em resposta às limitações do modelo microeconômico, os pesquisadores procuraram nos conceitos psicanalíticos de Freud, comportamentos individuais dos consumidores e passaram a desenvolver pesquisas sobre motivação. A pesquisa motivacional argumentava que certos comportamentos dos consumidores (como escolha da marca ou produto) eram função direta do significado psicológico dessas marcas ou produtos na mente dos consumidores. No início a pesquisa motivacional causou reações positivas por considerar aspectos tanto dos produtos quanto dos consumidores sobre os quais pouco se havia pensado. Com o passar do tempo, no entanto, surgiram dúvidas se apenas alguns poucos conceitos psicanalíticos podiam explicar todos os aspectos do comportamento do consumidor. De qualquer modo, a pesquisa motivacional deixou um legado ao expor o aspecto simbólico dos produtos que deriva das percepções individuais e ao desenvolver métodos de pesquisa rápidos e

relativamente baratos que ainda hoje são usados para se obter informações de conceitos de produtos.

A partir dos anos 60, os pesquisadores do comportamento do consumidor passaram a utilizar o conhecimento de uma série de ciências comportamentais. "Nenhuma teoria sozinha foi capaz de contribuir para o desenvolvimento teórico do assunto e, ao mesmo tempo, resolver os problemas práticos dos gerentes de marketing" (ROBERTSON, 1984: p. 19).

Segundo Solomon (2002, p.40), "o comportamento do consumidor é um campo muito novo e, à medida que se expande, está sendo influenciado por várias perspectivas diferentes. De fato, é difícil imaginar um campo que seja mais interdisciplinar." Para exemplificar sua colocação, Solomon apresenta um quadro onde expõe a contribuição de cada uma das seguintes disciplinas: psicologia experimental, psicologia clínica, microeconomia, psicologia social, sociologia, macroeconomia, semiótica, demografia, história e antropologia cultural.

Já Robertson (2003) , expõe três grupos de disciplinas e em cada uma delas elenca os fatores que influenciam o comportamento do consumidor:

- Fatores Psicológicos: cognição, percepção, aprendizagem, personalidade, motivação e atitudes.
- Fatores Sociológicos: família, grupos de referência e posições sociais.
- Fatores Sócio-culturais: classe social, subcultura e cultura.

Kotler (1996, p. 161) e Gade (2000, pág. 5) adicionam a esse grupo de fatores, o grupo de fatores pessoais, que compreende: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e auto conceito.

Para Kotler, os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o consumidor, sendo a cultura o fator determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Valores como sucesso, individualismo, conforto material e realização são exemplos de fatores culturais que as crianças adquirem quando crescem e que determinarão seu comportamento. Cada cultura consiste em subculturas mais específicas como: nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas subculturas constituem importantes segmentos de mercado. Outro fator cultural é a classe social, que pode ser uma estratificação social formal ou um grupo de pessoas que compartilham interesses, valores e comportamento similares.

O próximo grupo de fatores são os sociais. Nesse conjunto estão os grupos de referência que são aqueles que têm influência direta ou indireta sobre as atitudes ou comportamento das pessoas. Podem ser primários, como a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho ou secundários, como religiosos e profissionais. A família é o grupo primário mais influente. Existem estudos que relacionam o poder de influência de cada membro da família na compra de determinados produtos. Ainda no grupo dos fatores sociais, existem os papéis e posições sociais. Estes se referem à posição que as pessoas ocupam em cada grupo e são também referenciados como status.

As decisões dos consumidores também são influenciadas pelos fatores pessoais. São pessoais os fatores como idade e estágio do ciclo de vida (solteiros, recém-casados, com filhos, maduros, aposentados, entre outros), ocupação, condições econômicas, estilos de vida, personalidade e autoconceito. Alguns autores, como Karsaklian (KARSAKLIAN, 2000, p.19) preferem elencar estes dois últimos conceitos, personalidade e autoconceito, no grupo de fatores psicológicos.

Para Karsaklian, "o ato da compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas

específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito: o consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios... Em meio ao dilema entre a força de motivação e aquela dos freios, impõe-se a personalidade do indivíduo, a qual desembocará no autoconceito".

Mas e o comportamento do consumidor organizacional? Organizações são diferentes de indivíduos. Segundo Berkowitz et al (2003, p. 185) o "comportamento de compra organizacional é o processo de tomada de decisão que as organizações usam para estabelecer a necessidade de produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos."

Muitos aspectos do comportamento de compra organizacional são diferentes do comportamento de compra de consumo. Algumas diferenças são o número reduzido de compradores potenciais, o tamanho das empresas compradoras, o relacionamento relacionamento estreito entre fornecedor e comprador, a concentração geográfica dos compradores, a demanda variada, elástica e flutuante e o profissionalismo da compra (KOTLER, 1996, p. 187-188).

Contudo, as etapas da decisão de compra organizacional são as mesmas das decisões de compra de consumo: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra (BERKOWITZ et al, 2003, p.193)

4.1.4 Segmentação e Posicionamento

A segmentação de mercado visa identificar grupos em um mercado mais amplo cujas características e respostas sejam suficientemente parecidas para garantir um tratamento separado de marketing (ENGEL, 1994, p.209).

Para Toledo e Hemzo (1994, p.3), o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Engel (1994, p.209) relaciona os três passos necessários para uma segmentação de mercado efetiva:

1. Identificação de critérios ou bases que possam ser úteis na formação de segmentos de mercado e que tendam a responder diferentemente a atividades promocionais ou a outros elementos do composto de marketing.
2. Seleção dos mercados-alvo para os quais um determinado programa promocional será desenvolvido e que, dadas certas condições de mercado e de concorrência, proporcionará a maior oportunidade de lucratividade.
3. O desenvolvimento de um posicionamento competitivo dentro do segmento de mercado escolhido. Tal posicionamento relaciona-se à maneira pela qual o produto da empresa será percebido pelos consumidores em comparação aos produtos da concorrência.

Shimp (2003) apresenta três conjuntos de características do consumidor que, juntas ou separadas, influenciam seu consumo e a maneira como respondem à comunicação de marketing: características demográficas, psicográficas e geodemográficas. A estas, Engel (1994) acrescenta ainda as variáveis comportamentais, a segmentação por benefícios e por taxas de uso dos produtos.

As variáveis demográficas incluem características como idade, renda, sexo e etnia. Os desejos de um comprador e sua habilidade de compra variam com sua idade e com a fase do ciclo de vida em que está. Nos EUA algumas gerações de consumidores receberam nomes específicos, como a geração dos baby-boomers que nasceu logo após o término da II Guerra Mundial e a geração dos seus filhos, a geração X. A renda é uma variável muito utilizada na segmentação de mercado, mas não se pode assumir que renda e classe social são a mesma coisa, portanto a renda por si só não é uma base precisa para segmentação. A segmentação com base em características étnicas tem se tornado relevante nos últimos anos, principalmente em países como os EUA que receberam grandes ondas de imigrantes.

A psicografia representa um conjunto de atividades, interesses e opiniões (AIO) dos consumidores, ou o modo como as pessoas gostam de viver e gastar seu dinheiro. Esses padrões representam o estilo de vida do consumidor. O modelo mais conhecido de classificação do estilo de vida, desenvolvido pelo instituto de pesquisa Stanford é o VALS2, onde são identificadas oito categorias a partir de uma combinação de fatores demográficos e de estilos de vida, como renda, idade, educação, nível de autoconfiança, saúde e interesse em produtos de consumo. Segundo o modelo VALS2 os consumidores podem ser orientados por princípios (realizadores e crédulos), por status (bem-sucedidos e esforçados) e por ação (experimentadores e criadores).

A geodemografia é uma conjunção da geografia e da demografia. Ela pressupõe que pessoas que moram em áreas similares compartilham similaridades demográficas e de

estilo de vida. Um dos sistemas que trabalha com características geodemográficas é o PRIZM da empresa Claritas. Esse sistema divide os EUA em 62 grupos baseados em suas características demográficas e de estilos de vida.

No método de segmentação por variáveis comportamentais, os consumidores são diferenciados com base em seus conhecimentos ou atitudes em relação aos atributos de um produto. Do mesmo modo, na segmentação por benefícios, os profissionais devem determinar que tipo de benefícios os consumidores desejam.

A segmentação irá revelar alguns segmentos de mercado. O profissional de marketing poderá escolher um ou mais segmentos. Toledo (1994, p.7) descreve as seguintes alternativas de estratégia para a escolha dos segmentos:

- concentração em um único segmento - a empresa possui uma afinidade natural com o segmento e poucos recursos disponíveis;
- especialização seletiva - são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e são adequados aos objetivos e recursos da empresa, tem a vantagem de diversificar o risco;
- especialização de produto - a empresa se especializa em fazer um tipo de produto que vende a diversos grupos de consumidores;
- especialização de mercado - a empresa se especializa em atender às diversas necessidades de um mercado;
- cobertura total de mercado - a empresa tenta atender a todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, por meio da estratégia de marketing indiferenciado, com uma oferta para todo o mercado, ou marketing diferenciado, com compostos de marketing específicos para cada segmento.

Uma vez que os segmentos de mercado tenham sido escolhidos, é preciso determinar o posicionamento dos produtos da empresa na mente dos consumidores desse segmento.

Engel (1994, p.231) apresenta seis estratégias diferentes de posicionamento:

1. Posicionamento por atributos - é a estratégia mais comumente usada e faz-se através da associação de uma marca com um atributo específico como, por exemplo, força ou segurança.
2. Posicionamento por preço e qualidade - por sua importância, preço e qualidade são atributos especiais, embora não deixe de se tratar de um posicionamento por atributos.
3. Posicionamento por uso ou aplicação - o profissional de marketing tenta associar sua marca a determinado uso ou ocasião.
4. Posicionamento por usuário do produto - a marca procura ser associada com um determinado tipo ou grupo de usuários.
5. Posicionamento por classe de produtos - quando a marca se identifica com uma classe de produtos a qual deseja ser associada.
6. Posicionamento através da concorrência - ocorre quando uma empresa compara seus produtos com os da concorrência. É mais comum em produtos que estão em segundo lugar na preferência do consumidor.

Para Toledo (1994, p.13) *o conhecimento da teoria do comportamento do consumidor permite entender o processo de assimilação da mensagem e oferecer alternativas de comunicação*. Para aumentar a eficiência da comunicação, o posicionamento deverá:

- ser desenvolvido de modo a ganhar a atenção do seu destinatário;
- empregar sinais que se refiram a experiências comuns ao emissor e destinatário;

- despertar no receptor necessidades psicológicas e sugerir algumas formas para satisfazê-las;
- sugerir um modo de o receptor atender a essas necessidades de uma forma apropriada à situação em que se encontrar no momento em que se dispuser a oferecer a resposta desejada.

A comunicação é uma atividade resultante dos processos de segmentação e posicionamento. Desenvolver uma mensagem ou escolher um meio sem saber para qual segmento de mercado e sem um claro posicionamento é atirar no escuro com grande chances de errar.

4.1.5 Os 4 P's de Marketing

Muito se fala sobre os 4 P's de marketing. Em termos gerais o “marketing-mix” é uma estrutura sobre a qual os profissionais de marketing implementam o conceito de marketing – um conjunto de áreas que as empresas precisam gerenciar para satisfazer às necessidades dos consumidores. De acordo com Berkowitz et al (2003, p. 11), “os elementos do mix ou composto de marketing, ou simplesmente o mix de marketing marketing mix... são os fatores controláveis pelo gerente de marketing, as decisões em termos de produto, preço, promoção e praça (4 P's) que permitem a ele resolver um problema de marketing”.

O marketing-mix constitui a ferramenta operacional do gestor de marketing, sendo através dele que se procura atingir os mercados escolhidos com os produtos e serviços genericamente concebidos de modo a atingir os objetivos pretendidos pela organização.

A seguir estão listadas algumas das questões envolvidas na análise dos 4 P's de marketing:

Política de Produto

- Conceito do produto
- Produto aumentado
- Linhas de produtos
- Embalagem
- Marca

- Ciclo de vida dos produtos
- Desenvolvimento de novos produtos
- Serviços

Política de Comunicação

- Propaganda
- Promoções
- Relações Públicas
- Força de Vendas

Política de Distribuição

- Tipos de canais de distribuição
- Funções dos canais de distribuição
- Gestão dos canais de distribuição

Política de Preço

- Valor para o cliente
- O custo do produto
- Definição de preço

- **Condições comerciais**

4.2 Canais de Marketing

Os capítulos a seguir apresentam a definição de canais de marketing, as razões da existência de canais de marketing e a estrutura dos canais de marketing.

4.2.1 Definição de canais de marketing

Michman (1974, p.3) considera os canais de marketing como parte integral do complexo sistema que evoluiu das forças culturais e sociais que facilitam as trocas e as transações de consumo, e que são governadas por limitações legais, econômicas e políticas.

Para Walters (1977, p.4), o canal “é um time de mercadores e agentes de negócios que combina movimentos físicos de produtos para criar uma oferta em mercados específicos.”

Segundo Mallen (1977, p. 12), existem muitas questões e problemas no desenvolvimento de uma definição clara de canal de marketing. Para o autor, “um canal de distribuição pode ser pensado como a combinação e seqüência de instituições através das quais um ou mais dos fluxos de marketing (potenciais ou reais) se movem. Na sua forma mais simples, um canal é limitado pelo movimento de uma unidade de produto em um fluxo de propriedade, terminando quando sofre qualquer mudança de forma ou quando alcança a última instituição de negócios do sistema. Na sua forma mais complexa, o canal inclui todas as combinações e seqüências de todas as instituições e consumidores em todos os fluxos.”

Para Bowersox et al (1980, p.1) o canal de marketing é definido como “um sistema de relacionamentos que existe entre instituições envolvidas no processo de compra e venda...o sistema do canal de marketing tem foco no processo de propriedade e transferência física de bens, produtos e serviços.”

Para Rosenbloom (2002, p. 27) “o canal de marketing pode ser definido como a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.”

Segundo Coughlan et al (2002, p. 20), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Essa definição pressupõe que cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função correspondente. Por processo entende-se que a distribuição não é um acontecimento isolado, mas leva um tempo para ser executada, e mesmo quando uma venda é efetuada, o relacionamento com o usuário não termina. (COUGHLAN, 2002).

4.2.2 Razões da existência dos canais de marketing

Existem basicamente dois grupos de fatores que justificam a existência de canais de marketing: os fatores por parte da demanda e os fatores por parte da oferta (COUGHLAN, 2002, p.21) . Os fatores por parte da demanda são:

- Facilitação da busca: se não existissem intermediários, os vendedores que não possuem uma marca conhecida não conseguiriam gerar muitas vendas, os usuários finais não saberiam se deveriam acreditar nas informações dos fabricantes e os fabricantes não teriam certeza se estavam alcançando o tipo certo de usuário final com suas atividades promocionais. Os intermediários facilitam as buscas nas duas extremidades do canal.

- Ajuste de discrepância de sortimento: naturalmente há discrepância entre a variedade de bens e serviços produzidos por um determinado fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Isso ocorre porque os fabricantes em geral produzem uma grande quantidade de uma pequena variedade de produtos enquanto que os consumidores geralmente pedem uma quantidade limitada de uma grande variedade de produtos. Os intermediários ajudam os usuários finais a consumir uma combinação de serviços de produto e canal que são atraentes para todos.

Os fatores por parte da oferta são:

- Criação de rotinas de transações: os custos de distribuição podem ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas, caso contrário, cada transação fica sujeita ao processo de barganha, com perda de eficiência.

- Redução no número de contatos: sem intermediários de canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis

de mercado. Os intermediários reduzem a complexidade desse sistema de intercâmbio, facilitando as transações. Na figura a seguir (figura 2), a introdução de um intermediário diminuiu o número de contatos entre fabricantes e varejistas de 40 (figura A) para 14 (figura B).

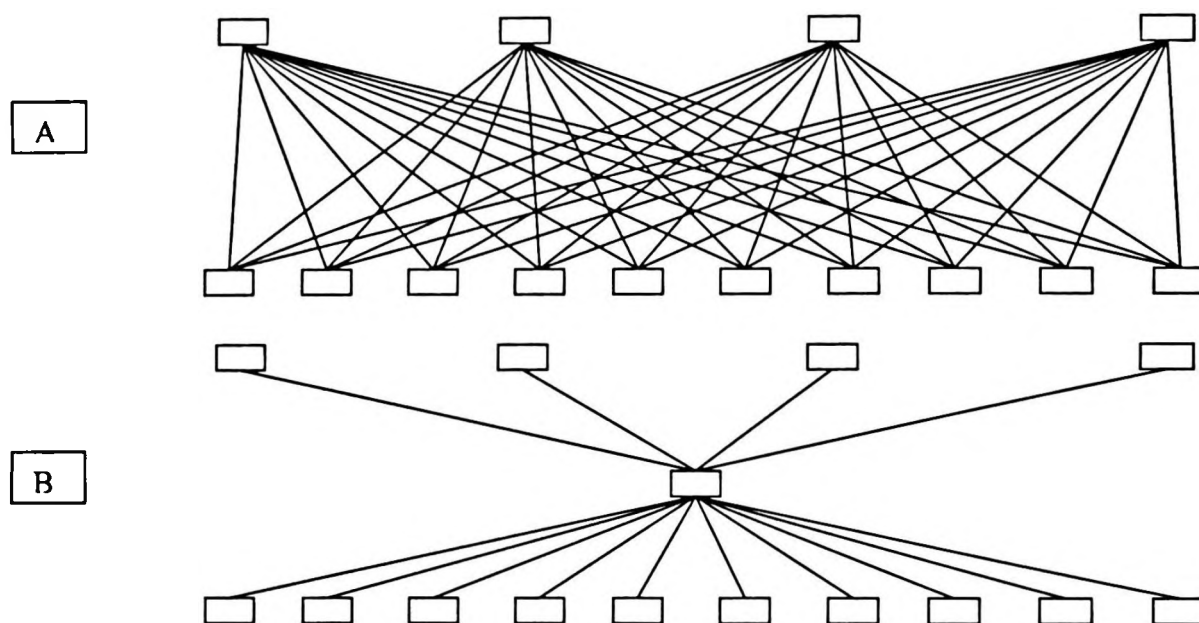


Figura 2 - Coughlan et al. Canais de Marketing e Distribuição. P.Alegre: Bookman, 2002, p. 24.

Para Pires (1991, p. 174) os canais de distribuição desempenham as seguintes tarefas para os produtores e consumidores:

- Distribuição física: os canais de distribuição através dos seus meios de armazenagem e transporte asseguram que os produtos fluam dos locais onde são produzidos até aos locais onde são comprados. Na medida em que o fazem em boas condições, assegurando a manutenção de qualidade dos bens produzidos, e com custos baixos, proporcionam um serviço socialmente útil.

- Informação: no seu contato com os clientes finais, os distribuidores fornecem informações sobre os produtos que distribuem. Na medida que comercializam produtos de diversos fabricantes estão bem posicionados para informarem os clientes sobre as alternativas disponíveis. Os distribuidores também são uma boa fonte de informação sobre os concorrentes.
- Serviços e assistência a clientes: a entrega, manutenção e reparo dos produtos são alguns dos serviços pós-venda desempenhados pelos distribuidores. A sua proximidade do cliente e conhecimento técnico dos produtos possibilita a prestação desses serviços com eficiência.
- Crédito: os atacadistas e varejistas concedem muitas vezes crédito aos seus clientes. Estão bem posicionados para fazê-lo já que normalmente conhecem pessoalmente os clientes, o que dificilmente acontece com os fabricantes.
- Promoções: os distribuidores contribuem para o esforço de comunicação dos produtores principalmente através das promoções.
- Divisão de riscos: principalmente na fase de introdução de novos produtos no mercado, os distribuidores podem repartir os riscos de lançamento com os fabricantes.

Rosenbloom (2002, p.34) relaciona o princípio de especialização e divisão do trabalho atribuído a Adam Smith para o aumento de eficiência dos processos de produção ao sistema de distribuição. Segundo o autor, quando se desdobra uma tarefa complexa em diversas tarefas menores e mais simples, que são alocadas a partes que são especialistas em desempenhá-las, resulta-se em uma eficiência muito maior. Rosenbloom (2002, p. 35) conclui que “a única diferença entre as aplicações do conceito da especialização e divisão do trabalho aplicado à produção e à distribuição é o fato que as tarefas da produção foram alocadas intraorganizacionalmente, enquanto as tarefas da distribuição foram alocadas interorganizacionalmente. Portanto, da

mesma forma como o gerente de produção do fabricante consegue alocar as tarefas de produção com base na especialização e divisão do trabalho, o gerente do canal também consegue, e idealmente ele deveria alocar as tarefas de distribuição entre as empresas que desempenham as tarefas de modo mais eficiente.”

4.2.3 Estruturas de canais

Para Rosenboom (2002, p. 37), a estrutura do canal pode ser definida como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”. A dimensão mais explícita da estrutura do canal é a extensão – o número de níveis de intermediários no canal. Uma típica representação de estrutura de canais de bens de consumo está apresentada na figura 3 a seguir.

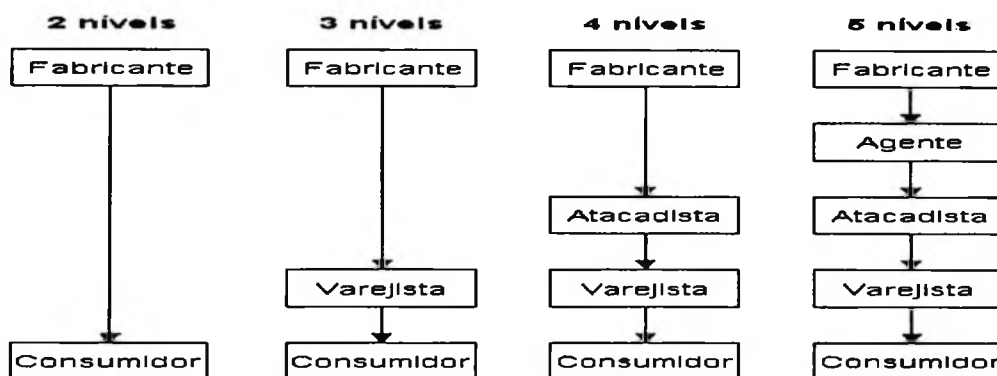


Figura 3 - Rosenbloom, B. *Canais de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2002, p.38

Dias (1985, p. 56-63) analisa as estruturas identificadas na figura anterior e suas combinações e sugere quando e em que condições elas se justificam, identificando as vantagens e desvantagens de cada uma.

Fabricante -> Varejista

Esta alternativa é geralmente viável para a comercialização de bens perecíveis, especialidade e bens industriais. É usada também com bens de compra comparada. Apresenta as seguintes vantagens:

- Maior agressividade, maiores margens para negociação e proximidade maior do mercado e consumidor final;

- Pulverização de riscos de eventual queda de demanda, perda de intermediários, crédito e cobrança;
- Menor risco de dependência ou pressão de grandes intermediários, melhor condição de poder de barganha e melhores condições para aplicar níveis mais agressivos de penetração de mercados-alvo.

As desvantagens dessa estrutura são:

- Custos elevados de abordar o varejo, custos de manter uma estrutura administrativa para tal finalidade;
- Problemas logísticos por força da necessidade de entrega muito pulverizada, que dificultam os trabalhos de planejamento e controle da produção, problemas com armazenagem e estoques;
- Necessidade de manutenção de um setor de crédito e cobrança amplo em função da quantidade de intermediários.

Fabricante -> Atacadista

Alternativa pouco comum na prática porque, por mais que um produtor concentre sua distribuição no atacado, ele quase sempre escolhe pelo menos um segmento de mercado para operar também no varejo. As vantagens desta estrutura são:

- Possibilidade de colocar seus produtos no mercado através de um custo baixo de distribuição;
- Possibilidade de continuar investindo e especializando-se na produção;
- Simplificação da estrutura da empresa;

Como desvantagens esta estrutura apresenta:

- Pouco ou nenhum controle sobre o mercado (o controle é exercido pelos atacadistas);
- Concentração da distribuição com as desvantagens inerentes à concentração de riscos de toda ordem;
- Distanciamento do mercado consumidor e das informações que esse mercado pode prestar;
- Vulnerabilidade às pressões dos atacadistas com possíveis achatamentos de margens;
- Frequentemente essa estrutura envolve concessão de uso de marca própria por terceiros.

Fabricante -> Atacadista -> Varejista e Fabricante -> Varejista

O fabricante pode optar por um esquema mais complexo (distribuição dualista: distribuição de produtos por canais paralelos). As vantagens dessa estrutura são:

- Abordar diretamente o varejo nos segmentos de mercado mais interessantes e transferir ao atacado as funções de distribuir em mercados marginais menos interessantes;
- Ganhos de margem (na ida ao varejo) através da absorção das margens do atacado, eventualmente aumentando seu poder de barganha;
- Ganhos de volume (através do atacado como adição);
- Ganhos de participação de mercado (através da exploração de número maior de segmentos de mercado).

As desvantagens dessa estrutura são:

- Necessidade de operar com maior volume de estoque;
- Necessidade de investimento maior em venda pessoal;
- Maior complexidade do sistema logístico;
- Possível conflito com o varejo, visto que o atacado pode estar fazer ofertas melhores do que o produtor;
- Riscos com créditos e cobranças maiores;
- Risco maior de instabilidade do fluxo de pedidos;
- Maiores riscos de comportamento de imagem de marca, em virtude de os objetivos de caixa e imagem do produto serem diferentes entre os atacadistas e o fabricante;
- Possível conflito horizontal entre atacadistas, por problemas de área de atuação, preços, condições de venda, prazos de entrega etc.

Fabricante -> Agente

Estrutura típica de pequenas empresas fabricantes que geralmente não possuem recursos para assumir uma distribuição mais agressiva. Apresenta as seguintes vantagens:

- Possibilidade de abordar vários mercados e, portanto, por via indireta, tantos varejistas/atacadistas quanto possíveis, ampliando as alternativas de colocação de seus estoques e pulverizando riscos;
- Custos de venda bastante baixos;

- Estrutura administrativa também leve, em face da simplicidade do sistema.

Contudo, essa estrutura apresenta as seguintes desvantagens:

- Ausência de contato maior com o mercado;
- Custo dos estoques;
- Necessidade de manter, para toda a clientela servida pelo representante, pessoal de análise e concessão de crédito e cobrança;
- Concentração de riscos caso um representante decida sair do sistema.

Fabricante -> Agente -> Varejista/Atacadista e Fabricante->Atacadista->Varejista e Fabricante->Varejista

Esta estrutura tem sua validação a partir do seguinte:

- Fabricante->Agente->Varejista: em mercados pouco significativos em termos de níveis de consumo ou porque o mercado é muito disperso e o varejo pequeno (e também disperso) ou por falta de recursos do produtor;
- Fabricante->Atacadista->Varejista: quase como na situação acima, desde que exista, porém, atacado. Pode ser o caso de mercados grandes (demanda elevada) quando a estrutura e disponibilidade do atacado existente for muito atuante e muito forte;
- Fabricante->Varejista: alternativa válida quando há recursos para tal ou quando se adota estratégia de concentração (eleição de mercado ou mercados prioritários), indo-se ao varejo nos mercados mais interessantes,

potencialmente mais viáveis, em que a relação investimento-retorno favorece nitidamente a iniciativa do investimento.

4.2.4 Gestão e organização dos canais de distribuição

As empresas que se dedicam às atividades de distribuição são muito variadas em termos de dimensão, objetivos e funções desempenhadas. Muitas dessas empresas são maiores e mais poderosas do que os fabricantes dos produtos que distribuem.

A gestão dos atacadistas ou varejistas inclui o mesmo tipo de funções da gestão de um fabricante. Os conceitos gerais, as técnicas e metodologias e principalmente a filosofia de gestão de marketing são igualmente extensivas à gestão das organizações distribuidoras.

Segundo Pires (1991, p. 187) “as decisões estratégicas de marketing de uma organização distribuidora são:

- Seleção dos produtos a distribuir e nível de serviço incluído nessa distribuição;
- Seleção dos segmentos de mercado a servir (tipo de varejistas, no caso de distribuidores atacadistas, tipo de consumidores no caso de distribuidores varejistas);
- Estabelecimento dos objetivos: volume e giro das vendas, margens absolutas e relativas a obter, imagem.”

As empresas distribuidoras, de acordo com a estratégia escolhida, definem então as ações operacionais a desenvolver e seu marketing-mix. A atividade dos canais de distribuição desenvolve-se também num contexto concorrencial, com os diferentes

canais concorrendo entre si, não só para a captação dos clientes que necessitam dos bens e produtos ou serviços para distribuírem nas melhores condições.



5 O MERCADO EDITORIAL

“Tendo-me constado que os prelos que se achão nesta Capital, erão os destinados para a Secretaria de estado dos Negócios Estrangeiros e da Guerra; e attendendo à necessidade que há da Officina de Impressão nestes meus Estados; sou servido, que a casa onde eles eles se estabelecerão, sirva interinamente de Impressão Régia, onde se imprimirão exclusivamente toda a legislação e papeis diplomaticos, que emanarem de qualquer repartição de Meu Real Serviço; e se possão imprimir todas, e quaesquer outras Obras; ficando interinamente pertencendo o seu governo e administração á mesma Secretaria. Dom Rodrigo de Souza Coutinho, do meu Conselho de Estado, Ministro e Secretario de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Guerra, o tenha assim entendido, e procurará dar ao emprego da Officina a maior extensão, e lhe dará todas as instrucções e ordens necessarias e participará a este respeito a todas as estaçoens o que mais convier ao Meu Real Serviço. Palacio do Rio de Janeiro em treize de Maio de mil e oitocentos e oito.

Com a rubrica do Principe Regente Nosso Senhor.”³

³ Carta régia do príncipe regente D. João VI assinada em 13 de maio de 1908, dia de seu aniversário, e da inauguração do prelo real (HALLEWELL, 1985, p.25)

Para uma melhor compreensão do mercado editorial, este capítulo foi dividido em quatro sub-capítulos. Os dois primeiros, “Breve história do livro no Brasil” e “Evolução do segmento porta a porta no Brasil”, relatam respectivamente o desenvolvimento do mercado editorial brasileiro de uma maneira mais abrangente e, especificamente, do segmento porta a porta no país. Os dois últimos, “Como funciona o porta a porta” e “Mercado editorial hoje” fazem um relato contemporâneo, primeiro através da apresentação das características específicas do segmento estudado e, posteriormente, através da exposição de dados estatísticos do mercado editorial e de seus canais de distribuição.

5.1 Breve história do livro no Brasil

A carta régia de 1808 autorizando a impressão no país é o documento oficial que marca o início da atividade editorial no Brasil. Contudo, mesmo antes da chegada da família real, já havia prelos no país. A primeira tentativa de introduzir a tipografia no Brasil parece ter sido feita pelos holandeses em Recife em 1642 – documentos mostram que o governo holandês no Brasil solicitou à Companhia das Índias Ocidentais uma impressora “para que as ordens oficiais recebessem ‘maior consideração’ e para que o Conselho fosse poupado do estafante trabalho de copiar... Os historiadores locais Ferreira de Carvalho e Pereira da Costa afirmam que, de fato, Recife teve a primeira impressora do Brasil, cerca de 60 anos mais tarde, muito depois da expulsão dos holandeses. Supõe-se que o impressor desconhecido era apadrinhado pelo governador, Francisco de Castro Moraes, mas que ele foi obrigado a interromper suas atividades tão logo o governo de Lisboa tomou conhecimento das mesmas. Pereira da Costa afirma ter encontrado nos arquivos do Estado de Pernambuco uma carta régia, de 8 de julho de 1706, ordenando a Castro ‘sequestrar as letras impressas e notificar os donos dellas e os officiaes de uma typographia estabelecida na povoação do Recife que não imprimissem, e nem consentissem que se imprimissem livros nem papéis alguns avulsos na mesma typographia’” (HALLEWELL, 1985, p.12-15).

Existem provas definitivas da existência de uma impressora no Rio de Janeiro em 1747, instalada e operada por Antônio Isidoro da Fonseca, um dos principais tipógrafos de Lisboa. Especula-se que Isidoro da Fonseca tenha tido problemas com a Inquisição por ter sido o editor de “O judeu” – dramaturgo carioca torturado e morto em um dos últimos autos-de-fé. Teria vindo ao Brasil a convite do governador do Rio de Janeiro e fugindo da censura em Portugal. O fato é que sua tipografia pouco tempo durou, pois tão logo a notícia de sua instalação chegou à Lisboa, as autoridades

ordenaram ao governador que a fechasse.

É interessante e irônico que o governo português que tanto combateu o surgimento de uma indústria editorial no Brasil tenha a iniciado logo depois. Em 1808, ano em que D. João ordenou a instalação da Imprensa Régia, o Rio de Janeiro contava com apenas uma firma impressora (a oficial) e duas livrarias. Era proibida a impressão fora das oficinas da corte e publicava-se apenas o que era autorizado: o que não ofendia o Estado, a religião, os costumes. Em 1821 foi revogada a proibição de imprimir e então surgiram vários jornais e revistas. No final do século XIX, a capital já possui cerca de 70 gráficas e quase 50 livrarias.

Nessa época o Brasil vivia sob influência cultural da França e duas casa editoriais tornaram-se conhecidas no Rio de Janeiro – a dos irmãos Laemmert e dos irmãos Garnier - que importavam livros franceses para uma elite rica e culta, enquanto cerca de 84% da população não sabia ler (PAIXÃO, 1997, p.13). Os irmãos franceses Eduard e Henrich Laemmert fundaram a Livraria Universal e a Typographia Universal editando e vendendo almanaques e coleções, clássicos da literatura, dicionários e obras técnicas e acadêmicas – foram os primeiros a fazer livros de boa qualidade no Brasil. Baptiste Louis Garnier fundou a livraria Garnier que no início importava livros e editava clássicos estrangeiros, depois passou a ser um dos primeiros a editar autores brasileiros – foi responsável pelo lançamento dos livros de José Veríssimo, Olavo Bilac, Artur Azevedo, Bernardo Guimarães, Sílvio Romero, João do Rio e Joaquim Nabuco. Seu irmão, Hippolyte assumiu a editora quando Baptiste Louis adoeceu e editou Canaã, de Graça Aranha em 1902, tornando-o maior sucesso editorial do início do século XX. Hippolyte adotou uma política de compra de direitos autorais definitiva que beneficiou a empresa mas prejudicou autores que estavam começando sua carreira editorial, como Machado de Assis, de quem comprou, a preços ínfimos, os direitos autorais de todas as suas obras. Em 1934, as editoras dos irmãos Laemmert e dos irmãos Garnier não resistiram à Grande Depressão e encerraram suas atividades.

Em São Paulo, a atividade editorial girava em torno da Faculdade de Direito no Largo São Francisco. Em 1860, a Garnier abriu uma filial em São Paulo – a Casa Garraux que passou a vender, além de livros, artigos de papelaria e foi a primeira a utilizar caixas registradoras e máquinas de calcular. A Garraux ficou conhecida como a melhor livraria e papelaria do Brasil. Em 1926, José Olympio foi trabalhar como livreiro na Casa Garraux e desenvolveu um excelente relacionamento com os intelectuais paulistas. Alguns anos depois, José Olympio desligou-se da Garraux e passou a editar livros de novos autores e a pagar os direitos autorais adiantados, uma novidade para a época. Seu profissionalismo e capacidade em descobrir novos talentos fizeram com que tivesse um sucesso extraordinário.

Nessa mesma época surgiu em São Paulo, a Grande Livraria Paulista que mais tarde passaria a se chamar Livraria Teixeira. A Livraria Teixeira foi a primeira a realizar as tardes de autógrafos e é até hoje a mais antiga livraria do Brasil ainda em atividade. Em 1914, um ex-estudante de direito português, Joaquim Inácio da Fonseca Saraiva, abandonou a direção do jornal da colônia portuguesa no Rio de Janeiro e mudou-se para São Paulo, onde comprou uma biblioteca de livros jurídicos e abriu um sebo no Largo do Ouvidor. A empresa chamava-se Livraria Acadêmica e mais tarde seria rebatizada de Livraria Saraiva. Com a morte do fundador em 1944, a Saraiva, sob o comando dos filhos, montou uma gráfica e iniciou uma expansão do número de livrarias e diversificação da linha editorial. A Saraiva trouxe ao mercado editorial livros mais baratos, com capas coloridas e atraentes, e hoje a Livraria Saraiva é uma das maiores redes de livrarias do país e a Editora Saraiva um marco em edição de livros, principalmente na área de livros jurídicos.

Segundo Fernando Paixão (1997, p.48), “a história do livro pode ser dividida entre antes e depois de Lobato”. Conhecido do público geral como escritor de livros infantis, Monteiro Lobato foi também um dos maiores editores da nossa história e suas práticas de negócios foram revolucionárias. Tendo iniciado sua carreira como escritor, Lobato

já havia publicado alguns livros quando, em 1917, revolveu vender a fazenda em que vivia no interior de São Paulo para aplicar o dinheiro no financiamento de suas próprias obras. Embora tenha tido grande êxito de vendas para os padrões da época, ele percebeu que o crescimento da empresa estava limitado ao baixo número de pontos de distribuição pois, à época, pouco mais de trinta livrarias em todo o país estavam dispostas a aceitar livros em consignação. Lobato então ofereceu-se para comprar uma revista, a *Revista do Brasil*, da qual era colaborador e que passava por dificuldades financeiras. Seu interesse estava na rede de distribuição da Revista do Brasil que permitiu aumentar o número de pontos de vendas de seus livros em cerca de 200. Ao mesmo tempo, escreveu a todos os conhecidos e aos agentes postais do país, solicitando nome e endereço de bancas de jornal, papelarias, farmácias e armazéns que pudessem estar interessados em vender livros. Quase todos lhe enviaram indicações e a todos Lobato enviou uma famosa circular com os seguintes dizeres:

Vossa Senhoria tem o seu negócio montado, e quanto mais coisas vender, maior será o lucro. Quer vender também uma coisa chamada 'livros'? Vossa Senhoria não precisa inteirar-se do que essa coisa é. Trata-se de um artigo comercial como qualquer outro; batata, querosene ou bacalhau. É uma mercadoria que não precisa examinar nem saber se é boa nem vir a esta escolher. O conteúdo não interessa a V.S., e sim ao seu cliente, o qual dele tomará conhecimento através das nossas explicações nos catálogos, prefácios etc. E como V.S. receberá esse artigo em consignação, não perderá coisa alguma no que propomos. Se vender os tais 'livros', terá uma comissão de 30p.c.; se não vendê-los, no-los devolverá pelo Correio, com o porte por nossa conta. Responda se topa ou não topa.

Ao final de seu plano de expansão de pontos de vendas, Lobato tinha uma rede de distribuição de quase 2.000 pontos – um número inimaginável poucos meses antes. A maior demanda exigiu novos produtos e Lobato decidiu que iria investir em novos autores para não concorrer com casas editoriais tradicionais como a Garnier. Fez mais

do que isso – passou a pagar direitos autorais maiores do que os praticados na época e então recebeu uma enxurrada de originais de escritores que não tinham tido antes chance de ver seus textos transformados em livros. A Monteiro Lobato & Cia inovou também na promoção de seus livros. Lobato achava que a apresentação do livro pelo livreiro à sua limitada clientela era uma comunicação muito restrita e passou a fazer propaganda em jornais. Foi muito criticado por livreiros tradicionais que consideravam o livro um produto especial que não devia ser massificado. Mas as vendas aumentaram. Percebeu que livros com capas ilustradas chamavam mais atenção, nas livrarias e na propaganda do jornal e então contratou ilustradores para fazer as capas que até então eram simples reproduções dos textos das páginas de rosto.

Monteiro Lobato também não estava contente com a qualidade dos livros impressos. O papel era ruim e a impressão pior ainda. A maioria das gráficas brasileiras imprimia folhetos e revistas, e livros eram apenas mais um produto. A tipografia utilizada, de padrão francês, já havia sido ultrapassada na Europa por alemães e italianos. Lobato resolveu construir um parque gráfico especializado em produção de livros com a melhor maquinaria existente na Europa. Endividou-se até onde pode para implantá-lo e quando ficou pronto transformou-o na melhor gráfica do país. O boom pós-guerra havia terminado e, em 1920, a crise já se fazia sentir no país mas Lobato continuava a investir e a endividar-se. Em 1924, além da crise econômica, a crise política e institucional obrigou a empresa a suspender suas atividades por alguns meses, prejudicando ainda mais a geração de fluxo de caixa necessário para pagar o endividamento; e, no ano seguinte, quando o governo numa tentativa de frear a inflação suspendeu temporariamente o desconto de duplicatas ou títulos em todo o país, contribuiu para deixar a empresa em uma situação de insolvência. Lobato então decidiu liquidar a empresa.

Octalles Marcondes Ferreira era o “& Cia” da Monteiro Lobato & Cia. Começou a trabalhar com Lobato como assistente quando tinha apenas 18 anos e logo tornou-se

seu sócio. O relacionamento entre os dois era difícil e formal, mas ambos sabiam que precisavam um do outro. Segundo Hallewell (1995, p. 268), “Lobato estava sempre pondo em prática alguma idéia nova e brilhante, quase sempre desastrosa; e Octalles sempre atrás dele, procurando juntar os pedaços do desastre. E todas às vezes Octalles decidia – na ausência de Lobato – que realmente aquilo fora a última gota e que quando ele voltasse passariam a comunicar-se apenas por escrito durante algum tempo. Nunca, porém, tiveram uma briga de verdade. Cada um deles estimava sincera e carinhosamente as qualidades do outro, tão diferentes – e complementares.” Quando Lobato liquidou a empresa, Octalles estava viajando e quando voltou já era tarde demais. Muitos acreditam que se Octalles estivesse junto a Monteiro Lobato poderia ter evitado o fim da empresa e controlado o gênio intempestivo de Lobato.

Octalles abriu uma nova empresa, a Companhia Editora Nacional, e convidou Lobato a ser seu sócio. Convencido de que a atividade gráfica tinha sido a causa da ruína da antiga empresa, Octalles decidiu concentrar-se na atividade editorial. Mas as modernas impressoras importadas por Lobato não haviam desaparecido com a falência, então Octalles e Lobato convenceram amigos a comprar o equipamento. Parte foi adquirido pela São Paulo Editora, que apesar do nome foi uma empresa criada exclusivamente para oferecer serviços gráficos e o restante foi comprado pela Empresa Gráfica da Revista dos Tribunais, que viria a se tornar a mais importante indústria gráfica do país. A Cia Editora Nacional pôde dedicar-se à edição de novos livros impressos pela São Paulo Editora (e quando a demanda era grande também pela Revista dos Tribunais). Ao contrário da antiga sociedade, na Cia Editora Nacional, Octalles era o homem forte; Lobato preferia agora dedicar-se a escrever e entrou para a política. Investiu dinheiro na bolsa de valores norte-americana e perdeu tudo no crash de 1929, tendo que vender a Octalles suas ações na Cia Editora Nacional para cobrir seu prejuízo. A Cia Editora Nacional investiu forte na linha editorial de livros didáticos e transformou-se na maior e mais lucrativa editora brasileira, situação que perdurou por várias décadas até 1973

quando Octalles, repentinamente, faleceu. Os herdeiros decidiram pela venda da empresa, mas não houve grupo nacional em condições de comprá-la – a José Olympio fez uma oferta mas pediu ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) que financiasse a operação, contudo sua situação financeira não permitiu que a empresa fosse transferida e a Cia Editora Nacional acabou sendo estatizada. Má administrada por burocratas inexperientes foi se deteriorando e, em 1979, foi vendida ao Instituto Nacional de Edições Pedagógicas – IBEP - por menos de um terço do que foi avaliada quando da morte de Octalles.

A indústria editorial brasileira foi fortemente impactada pelo governo de Getúlio Vargas. A reforma do ensino impulsionou o livro didático e ampliou o mercado leitor; a desvalorização cambial encareceu o livro importado e favoreceu o desenvolvimento da indústria nacional. Segundo Paixão (1997, p. 80-81), “o número de editoras em atividade no país cresceu quase 50% entre os anos de 1936 e 1944. O número de títulos e de exemplares publicados quadruplicou entre 1930 e 1950. No meio do século, o Brasil já produzia 4 mil títulos e aproximadamente 20 milhões de exemplares por ano.” Por outro lado, a censura foi marcante no governo de Getúlio; mesmo obras infantis de Monteiro Lobato foram queimadas. Algumas editoras pequenas foram à falência porque tiveram várias tiragens confiscadas. Além da apreensão de livros, autores foram presos como Jorge Amado, Graciliano Ramos e Rachel de Queiroz. Algumas livrarias eram tradicionais “redutos de subversivos” como a própria José Olympio.

Paradoxalmente, Getúlio sonhava em criar uma Enciclopédia Brasileira, nos moldes das melhores enciclopédias européias, como a italiana Triccani, concluída durante a ditadura de Mussolini. Em 1937, por decreto, Getúlio criou o Instituto Nacional do Livro que tinha a incumbência de estimular a publicação de obras e abastecer bibliotecas e, ao mesmo tempo, vigiar a cultura, ou seja, exercer a censura. Esta última função acabou por ser transferida ao DIP – Departamento de Imprensa. Tamanho era o poder e a interferência de Getúlio na atividade cultural do país que chegou a ser

membro da Academia Brasileira de Letras, que o transformou em imortal.

Nessa época, floresceu no sul do país uma livraria que em pouco tempo transformou-se em editora de referência no panorama cultural brasileiro. Dirigida por Henrique Bertaso, a Livraria Globo era freqüentada por Getúlio Vargas e pelo ex-boticário Érico Veríssimo. A Editora Globo traduzia literatura leve como romances açucarados e livros de aventura e os editava em forma de coleções. Bertaso não falava inglês e tinha dificuldade para selecionar os clássicos que editava. A Revista do Globo, publicada pela editora, tinha um colaborador que fazia traduções e que passou a ajudar a Bertaso. Esse colaborador, Érico Veríssimo, tornou-se sócio de Bertaso e diversificou o catálogo da editora, passando a publicar livros técnicos, infantis e enciclopédias, como a Enciclopédia Brasileira Globo. Em 1986, a editora que passava por dificuldades financeiras foi adquirida pelas Organizações Globo.

O período pós Segunda Guerra foi marcado pela mudança do padrão cultural francês para o americano. Getúlio Vargas havia caído e o mercado editorial enfrentava dias difíceis resultado das políticas governamentais de censura e da economia. O presidente Juscelino Kubitschek “buscava estreitar laços com os EUA e trazer a todo o custo o progresso: cinquenta anos em cinco – seu Plano de Metas e a criação de Brasília. Foi graças a isso que cresceu rapidamente o parque gráfico e atenção especial foi dada à produção de livros, com o fim da taxa de câmbio favorável à sua importação, tornaram-se mais vantajosas as edições brasileiras. Tais políticas, aliadas aos subsídios à indústria do papel, elevaram nossa produção a 66 milhões de exemplares.

Em 31 de março de 1964, um novo período ditatorial teve início e, com ele, voltou a censura. “No campo cultural instalou-se a autoridade implacável da censura: centenas de peças teatrais, letras de músicas, roteiros de filmes e até mesmo sinopses de novelas foram proibidas. A perda da liberdade de expressão foi ainda mais abrupta na imprensa periódica em que, durante anos, vigorou a censura prévia. O mesmo aconteceu com os

livros, considerados perigosos veículos de idéias contestatórias. O arbítrio dos censores condenou uma infinidade de títulos, tendo como conseqüência a apreensão de inúmeras edições e a prisão de diversos autores e editores” (PAIXÃO, 1997, p. 142).

Por outro lado, o regime militar passou a incentivar a produção e a conceder subsídios, diminuindo impostos e taxas de importação, o que foi fundamental para o crescimento das indústrias gráficas e de papel. Com isso, o setor livreiro foi amplamente beneficiado. Entre 1967 e 1973, o PIB brasileiro cresceu a taxas de 11,3% ao ano – foi a época do “milagre brasileiro”. Apesar da censura, o número de editoras em funcionamento aumentou, no início da década de 80, atingiu a marca das quatro centenas.

Segundo Paixão (1997, p. 143), “com a chamada ‘crise do milagre’ entre 1973 e 1974, a indústria de livros enfrentou uma fase mais difícil, tendo que adequar-se às exigências do momento. Para tanto foi necessário aliar a criatividade a novos métodos de administração e estratégias de marketing, o que permitiu que algumas editoras contornassem a crise. Embora apresentando oscilações, o mercado editorial brasileiro chegou a 1985 com a produção de mais de 160 milhões de exemplares ao ano.”

A continuidade da crise econômica fez com que as editoras se especializassem em segmentos de mercado diferentes dos tradicionais – textos jurídicos, didáticos, de ficção e poesia – e passassem a investir em novos mercados como de publicações esotéricas, de auto-ajuda ou livros paradidáticos, destinados às crianças e aos jovens. “Para responder aos desafios de um público cada vez mais exigente, o setor vem passando por um processo de crescente profissionalização. O complexo trabalho de produzir um livro pode envolver hoje inúmeros profissionais, com equipes responsáveis por cada um de seus aspectos: texto, capa, ilustração, qualidade gráfica. Os agentes literários tornam-se peças importantes desse processo, com suas antenas ligadas para os prováveis bons lançamentos; espalhados por todo o mundo, eles

agilizam a velocidade das traduções para o nosso idioma. Novas gerações de editores – chamados ‘executivos do livro’ – adotam uma forma de administração mais racional e mais arrojada, criando selos novos ou adaptando os antigos aos tempos atuais. Seus métodos combinam a agilidade na descoberta de autores promissores com a sustentação em sucessos garantidos; a preocupação com o elemento visual do livro corre lado a lado com formas de distribuição não convencionais e campanhas publicitárias mais incisivas” (PAIXÃO, 1997, p. 179).

5.2 O segmento porta a porta no Brasil

Se, por um lado, o início da indústria editorial brasileira não é de todo claro, tendo-se como referência a carta régia de 1908 autorizando a impressão no Brasil, por outro lado, o surgimento do segmento porta a porta no Brasil tem data de nascimento conhecido e foi marcado pela abertura da filial brasileira da editora norte-americana W. M. Jackson Co. em 1911. “A Jackson, empresa de Nova York com amplos interesses latino-americanos, fora pioneira nessa linha de comércio livreiro no Brasil desde 1911. Em 1914 a Jackson havia produzido a primeira enciclopédia brasileira – a excelente *Enciclopédia e dicionário internacional*, em 20 volumes, ‘organizado e redigido com a colaboração de distintos homens de ciência e de letras brasileiros e portugueses’ (teve uma segunda edição em 1936); mais tarde, em 1937, adquiriu os direitos autorais do maior nome da literatura brasileira, Machado de Assis e reeditou suas obras completas sob a forma de coleção. Estranhamente, a Jackson não parece ter sofrido qualquer concorrência até fins da década de 30.” (HALLEWELL, 1985, p.290)

A editora Jackson não existe mais, mas o mercado que criou continua a existir. “Quando a editora W. M. Jackson, na década de 1960, deixou o mercado brasileiro, seus vendedores montaram pequenos crediários em todas as cidades onde já existia uma tradição de venda da Jackson.” (NOJOSA, 2001, p.9)

Nojosa (2001, p.5) define o segmento porta a porta como “um canal de venda direta de livros (sobretudo de coleções) ao consumidor-leitor em residências e escolas. De maneira geral, a venda é realizada a crédito, com pagamento de quatro a seis parcelas fixas. Por essa forma predominante de pagamento, o setor também é conhecido como “crediário” ou “crediarista”. A atuação maior do segmento é em cidades com menos de oitenta mil habitantes, onde não existe livrarias e grandes papelarias.”

Os agentes do segmento porta a porta são editores, atacadistas, crediaristas e vendedores autônomos. Nojosa (2001, p.7) nos explica a atuação de cada um deles:

- “Os editores são responsáveis por elaborar livros e coleções, assumem os riscos dessas publicações, sabem como se faz o livro, quanto custa o fotolito, têm know-how para criar novos projetos editoriais. Com intuito de suprir as necessidades do mercado.
- Os atacadistas são empresários que compram coleções e livros dos editores para revender para crediaristas locais em pequenas cidades. São responsáveis por criar uma mediação comercial entre editores e crediaristas.
- Os crediaristas são empresas com 30 ou 40 vendedores, os quais compram livros e coleções de editores ou atacadistas para revender em residências ou escolas. Os crediaristas tiveram maior poder dentro da estrutura do setor porta a porta a partir da década de 1960, com o surgimento das editoras Logos e Edigraf, pois além de terem equipes próprias de vendedores, estimulavam a venda para crediaristas.
- Na estrutura do setor porta a porta existem os vendedores autônomos, que estão vinculados de forma terceirizada aos crediaristas locais. Como não são vinculados de forma direta às empresas crediaristas, os vendedores autônomos possuem uma postura inconstante no mercado, pois quando adquirem empregos com possibilidade de maior ganhos mudam de área. Essa migração cria para esses vendedores porta a porta uma consciência profissional transitória. Fato que atrapalha uma profissionalização maior do setor.”

Nojosa (2001, p.17-42) divide a história do segmento porta a porta no Brasil, seguindo critérios cronológicos, históricos e econômicos, em três momentos: os *pioneiros* que

foram formados pela cultura da editora W.M. Jackson entre 1910 e 1950; os *empreendedores* – pequenas empresas crediárias no período de transição entre 1950 e 1980 e os *consolidados e sobreviventes* – mesclagem entre editoras dos empreendedores e empresas editoriais de revistas e jornais nos anos de 1990.

Por cerca de 20 anos, a Jackson reinou sozinha produzindo e vendendo coleções para o mercado porta a porta. A concorrência surgiu em meados dos anos 30 com o surgimento da empresa Ler Editores, de São Paulo, criada especificamente para publicar obras para este segmento. Na década de 50, a editora José Olympio publicou coleções de José de Alencar e de Cervantes e, consciente das limitações do mercado com poucas livrarias e pontos-de-venda a varejo, passou a distribuí-las através do segmento porta a porta.

Em 1951, veio para o Brasil a empresa americana Encyclopaedia Britannica que no início importava livros em inglês e os distribuía no país. Em 1964, a Britannica terminou a adaptação de uma enciclopédia que já vendia nos países hispânicos e a editou em no Brasil e em português – a Enciclopédia Barsa, em dezesseis volumes. Em 1975 lançaram a Enciclopédia Mirador Internacional, em vinte volumes, que atingiu a marca de 13.000 coleções por ano no início da década de 80 (HALLEWELL, 1985, p. 440). Outra importante editora do segmento porta a porta na década de 60 foi a Delta. Chegou a contar com mais de dois mil vendedores envolvidos com a venda direta em domicílios nas suas quinze empresas do grupo. Além do patrimônio considerável, a Delta tinha programas editoriais voltados para a escola primária e a educação de adultos (por exemplo, o MOBREAL) e exportava livros didáticos para a África.

Além da Jackson que ainda hoje é considerada a grande formadora dos vendedores do segmento porta a porta, a José Olympio, a Delta e a LER fazem parte do grupo de pioneiros desse segmento. Naquela época não era fácil ser um vendedor de livros – era

preciso uma indicação de um funcionário da empresa, fato comprovado por editores que até hoje elogiam e admiram o profissionalismo adotado pelos pioneiros.

Para Nojosa (2001, p. 21), “os pioneiros marcaram o início do mercado editorial porta a porta brasileiro como o momento áureo. Esse modelo veio a perpetuar-se de forma positiva no imaginário da história do livro porta a porta. O profissionalismo dos vendedores, aliado às boas edições, levaram à consolidação de empresas com grande sucesso comercial e editorial por mais de cinquenta anos. Tudo isso começou com a W. M. Jackson, que importou o know how de marketing e aliou ao treino dos vendedores e a linhas editoriais específicas para o leitor brasileiro, com obras que abarcassem o interesse da família e sobretudo dos filhos”.

O sucesso dos pioneiros fez com que muitos de seus vendedores almejassem criar suas próprias equipes de vendas, mas o modelo de negócios vigente até então não permitia. A iniciativa das editoras Edigraf e Logos de editar para vendedores autônomos propiciou o surgimento do crediário no modelo atual. Antigos vendedores da Jackson, Ler Livros, José Olympio e Delta montaram seus negócios de compra de obras em editoras e distribuição através de vendedores autônomos – os crediários. Outros tomaram caminhos mais arriscados e abriram suas próprias editoras de livros para o mercado porta a porta.

Esses novos empreendedores encontraram grandes dificuldades, pois não conheciam as áreas de edição, administração e marketing editorial. Segundo Nojosa (2001, p. 26), “as dificuldades dos empreendedores estendiam-se a dois focos. O primeiro, no aspecto editorial, com a escassez de títulos no perfil de edições da José Olympio, da Jackson e da Delta. Tal fato desqualificava o crediário, pois alguns editores encadernavam obras e as vendiam em coleções sem a preocupação com conteúdo e com estilo gráfico, tão característico nas edições do crediário. O outro foco de dificuldades era a falta de profissionalização da força de vendas, já que com a nova

conformação qualquer um que quisesse ser vendedor de livro poderia entrar no mercado. Daí a desestruturação da pilastra fundamental do crediário: vendedores bem treinados, qualificados e com disposição de venda”.

O modelo implantado pelos pioneiros começou a desestruturar-se. Os crediários passaram a comprar das novas editoras que se formaram e que permitiam que suas coleções fossem vendidas por autônomos. Mesmo as tradicionais editoras não conseguiam impedir que os crediários tivessem acesso às suas edições que eram compradas pelas “bocas” e distribuídas para os crediaristas⁴.

Embora alguns dos novos empreendedores tivessem alguma preocupação com as obras editadas e distribuídas, a nova fase foi marcada pela redução da qualidade das coleções. Por outro lado, a proliferação do número de crediários permitiu um maior acesso da população a uma maior quantidade de obras editoriais.

A terceira fase da história do mercado editorial porta a porta no Brasil é marcada pelas empresas consolidadas e sobreviventes. Esse grupo é formado não apenas pelas empresas que conseguiram sobreviver à mudança de paradigma do mercado porta a porta com a alteração do modelo dos pioneiros para a diversidade de modelos dos empreendedores como também por grupos cujo foco editorial não era o de produzir coleções exclusivamente para o mercado porta a porta, mas que viram neste mercado uma oportunidade alternativa para escoar suas produções.

Nojosa (2001, p. 33-34) ressalta que “há décadas, as editoras Abril, Record e Globo, com tradição no mercado brasileiro, com intuito de ampliar pontos de vendas, começaram a editar para o segmento porta a porta. A editora Abril foi pioneira no empreendimento de edição de livros para bancas de revistas e jornais, como também de utilizar a venda em domicílio dos encalhes em banca, através do sistema de

⁴ As “bocas” eram locais onde se compravam livros diretamente das editoras e que eram transferidos para vendedores autônomos.

crediário e do Clube do Livro”.

A partir da década de 90, o segmento porta a porta, com seus mais de 17 mil vendedores em todo o Brasil, despertou interesse também em empresas jornalísticas que promoviam suas revistas e jornais através da promoção de vendas de livros, fascículos e CD-ROMs. O porta a porta foi a solução que muitas dessas empresas encontraram para seus problemas de encalhe.

5.3 Como funciona o porta a porta

Para Nojosa (2001, p. 43), “o diferencial do setor porta a porta de livro em relação aos demais segmentos do mercado editorial é a capacidade de se deslocar para lugares onde em geral não existem livrarias – fato que não é difícil imaginarmos na realidade sociocultural brasileira – e levar às residências coleções vendidas à prestação... As livrarias de ‘porta fechada’, como os crediaristas as denominam, fazem parte de um universo cultural urbano. Não as encontramos em qualquer cidade, mas notadamente nas capitais dos estados e em cidades com volume populacional em torno de 80 mil habitantes. O universo de cidades com essa característica é bastante reduzido no Brasil. Mesmo livrarias no perfil da rede Nobel, que funcionam no sistema de franquia, relativamente barata, adaptável a cidades pequenas que costumam comprar livros didáticos e obras de best-seller, as restrições comerciais impedem a instalação em cidades com menos de 50 mil habitantes”.

Mas é simplista imaginar que o diferencial do porta a porta esteja somente no mercado que atua. Nojosa (2001, p. 45) reconhece que “outra diferença do crediário aos demais setores do mercado de livro é a própria concepção editorial do livro”. Hoje as tiragens de livros no Brasil estão cada vez menores, em média cada título tem uma tiragem de cerca de 2 mil exemplares. Por que? Porque o público leitor é bastante reduzido e talvez faça mais sentido publicar cinco títulos com tiragem de 2 mil do que apenas um com tiragem de 10 mil. Mas no porta a porta é diferente. Os altos custos de distribuição impõem tiragens maiores (cerca de 10 mil) para que o preço final não seja muito elevado. E o fato de se produzir maior quantidade de um mesmo título obriga que o tema do livro seja de interesse mais geral. Nojosa complementa (2001, p.12) “percebemos que além das tiragens maiores, no setor porta a porta existe a opção de lançamento de poucos títulos, e as editoras têm linhas editoriais específicas. Esse fato

se contrapõe à cultura do sistema de edição para livraria, com títulos mais numerosos e tiragens menores. As editoras do porta a porta são capazes de fazer obras que ficam no catálogo por anos”.

No início, os pioneiros editavam principalmente coleções de clássicos e enciclopédias. Atualmente, os editores do porta a porta publicam mais dicionários, livros infantis, de culinária e pesquisa escolar de 2º grau. Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Souza Aranha Marketing Direto com 161 empresas do segmento e publicada na revista *O livro porta a porta* (1996, n. 11) indagava “Qual é o produto mais vendido no mercado porta a porta?”. As respostas revelam o ranking de vendas no segmento conforme mostrado no quadro abaixo.

Quadro 1 – Ranking dos produtos mais vendidos no porta a porta.

Produtos	Empresas	%
Dicionários	34	21%
Infantis até 12 anos	32	20%
Culinária	18	11%
Pesquisa escolar de 2o Grau	12	7%
Livros Jurídicos	10	6%
Bíblias	7	4%
Atlas	6	4%
Enciclopédias	6	4%
Literatura	5	3%

Livros Didáticos	5	3%
Pesquisa escolar de 1o Grau	3	2%
Juvenil	2	1%
Outros	21	13%
TOTAL	161	

Fonte: Revista *O livro porta a porta*. ABDL, 1996, n.11

Segundo Nojosa (2001, p. 63), “o conteúdo da linha editorial do setor porta a porta comprova a transição editorial de coleções, enciclopédias e obras completas de literatura – tão característica do porta a porta até a década de 1960 para obras de referência e paradidáticos”. Mas, de qualquer modo, mantendo o foco em obras de interesse geral.

Outra característica presente no segmento, diversa de outros segmentos editoriais é a formação do preço e da forma de pagamento. Embora as edições sejam maiores, no segmento porta a porta o custo de distribuição é bastante elevado. Quer seja pelo número de intermediários ou pela dificuldade de se levar os livros ao consumidor final, o preço final do livro em relação ao seu custo editorial é alto. Essa relação (preço final / custo editorial) é conhecida no mercado editorial como **multiplicador**. Enquanto nos livros vendidos em livraria, multiplicadores 4 e 5 são comuns, na venda porta a porta, os multiplicadores são em geral 7 ou 8. Isso contudo não significa que os livros do porta a porta custem o dobro do que um livro similar vendido na livraria porque as bases de custo, devido às diferentes tiragens, não são iguais. Como Nojosa (2001, p.11) observa, “no caso do setor porta a porta, quem determina o preço de venda é o atacadista, que compra edições inteiras dos editores... O atacadista, dentro do processo de comercialização do livro, tornou-se peça-chave, pois o editor solucionou um

problema oneroso de visitar pequenos crediáristas em outras cidades para oferecer livros e coleções. O atacadista existe nesse mecanismo de mercado editorial somente para redistribuir livros e comercializar com os crediáristas”.

Mas como vender livros, em geral, mais caros para consumidores com um poder de compra reduzido? A resposta: em prestações fixas. O segmento porta a porta também é conhecido no mercado editorial como segmento crediárista ou creditista. Justamente porque os vendedores oferecem suas obras ao consumidor final a crédito sob a forma de venda em prestações. É também comum que as vendas no canal de distribuição, da editora ao atacadista e do atacadista ao crediário, sejam feitas em parcelas. O custo de financiamento dessa operação também explica um multiplicador mais elevado.

5.4 O mercado editorial hoje

O mercado editorial atualmente supera os R\$2,4 bilhões - o equivalente a cerca de 250 mil exemplares vendidos (quadro 2 – maiores informações nos anexos 1 a 7). Os dados do quadro 2 são até o ano de 2003; as informações do ano passado ainda não foram divulgadas. É interessante notar que em Reais o faturamento da indústria foi recorde mas em número de exemplares faturados foi muito inferior ao alcançado em 1998 com mais de 400 mil exemplares vendidos. Esse fato revela que a indústria editorial brasileira vem aumentando seus preços para manter seu faturamento pois o volume faturado vem efetivamente diminuindo.

Quadro 2 – Faturamento do mercado editorial brasileiro

Ano	Exemplares	Faturamento (R\$)
1990	212.206.449	901.503.687
1991	289.957.634	871.640.216
1992	159.678.277	803.271.282
1993	277.619.986	930.959.670
1994	267.004.691	1.261.373.858
1995	374.626.262	1.857.377.029
1996	389.151.085	1.896.211.487
1997	348.152.034	1.845.467.967

1998	410.334.641	2.083.338.907
1999	289.679.546	1.817.826.339
2000	334.235.160	2.060.386.759
2001	299.400.000	2.267.000.000
2002	320.600.000	2.181.000.000
2003	255.830.000	2.363.580.000

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1990 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Outros números revelam a difícil situação do mercado editorial brasileiro – quando analisamos o número de empregos permanentes gerados pela indústria, notamos que eles vêm diminuindo ano após ano e que os quadros permanentes vêm sendo substituídos por empregos temporários (quadro 3).

Quadro 3 - Empregos no Mercado Editorial

Ano	Permanentes	Temporários	Total
1994	21.946	10.624	32.570
1995	20.630	11.145	31.775
1996	21.363	6.748	28.111
1997	19.918	4.372	24.290
1998	16.151	3.906	20.057
1999	15.431	4.157	19.588
2000	15.055	5.849	20.904
2001	13.900	5.200	19.100
2002	14.600	7.400	22.000
2003	12.970	7.800	20.770

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1994 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Além de aumentar o preço dos livros, uma alternativa que as editoras têm utilizado é a

diminuição da quantidade de títulos ofertados e aumento da tiragem média para diminuir custos. O quadro 4 mostra que em 1997 foram produzidos 51.460 títulos que geraram 382 mil exemplares; isso resulta em uma tiragem média de cerca de 7.400 exemplares por título. Fazendo o mesmo cálculo, para o início da década de 90, vemos que em 1990 a tiragem média era superior a 10 mil exemplares e que em 2003 caiu para apenas 6.400 exemplares. Vale lembrar que os números incluem os programas de livros didáticos do governo (com tiragens de dezenas de milhares de exemplares) – as tiragens médias das obras geralmente vendidas são, portanto bastante inferiores.

Quadro 4 – Número de títulos e exemplares produzidos

Ano	PRODUÇÃO (1a. Edição e Reedição)	
	Títulos	Exemplares
1990	22.479	239.392.000
1991	28.450	303.492.000
1992	27.561	189.892.128
1993	33.509	222.522.318
1994	38.253	245.986.312
1995	40.503	330.834.320
1996	43.315	376.747.137
1997	51.460	381.870.374
1998	49.746	369.186.474

1999	43.697	295.442.356
2000	45.111	329.519.650
2001	40.900	331.100.000
2002	39.800	338.700.000
2003	35.590	229.400.000

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1994 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

O quadro 5 revela que a participação da compra de obras pelo Governo tem um peso alto no faturamento da indústria editorial – grandes quantidades de livros, mas para um número bastante reduzido de editoras. No ano de 2003, cerca de 43% dos exemplares vendidos foram comprados pelo governo, principalmente através do Programa Nacional do Livro Didático.

Quadro 5 – Exemplares vendidos por Subsetor editorial (em milhões)

Ano	Didáticos	Obras Gerais	Religiosos	CTP*	Sub- Total Mercado	Governo	Total
1995	102	61	56	25	244	131	375
1996	146	62	65	23	296	93	389
1998	144	71	59	21	295	115	410
1999	98	63	45	19	225	65	290
2000	70	63	46	22	201	133	334
2001	59	66	36	23	184	115	299
2002	53	55	30	21	159	162	321
2003	49	50	26	20	145	111	256

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1995 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Obs.: CTP: Científicos, Técnicos e Profissionais -

Em termos absolutos, 256 milhões de exemplares vendidos no país parece ser um número grande. Mas se comparado a médias de consumo de livros em outros países, vemos que o brasileiro consome, e portanto, lê, muito pouco. No Brasil, são vendidos de 1,5 a 2,5 livros por habitante por ano (ver quadro 6). Considerando as quedas nas quantidades vendidas e o aumento da população, esse indicador vem caindo nos últimos anos. O número atual deve se aproximar do 1,5. Muito inferior à média do consumo nos Estados Unidos (que têm uma grande população) e ínfimo se comparado aos países nórdicos. A realidade brasileira ainda é pior se excluirmos da quantidade de livros vendidos, aqueles destinados aos programas governamentais. O resultado mostra que o brasileiro compra em média menos de um livro por ano.

Quadro 6 – Consumo de livros por ano por habitantes

País	Livro / Ano por Habitante
Brasil	2,0
Estados Unidos	7,0
Países Nórdicos	15,0
Itália	5,0

Fonte: CBL, Gazeta Mercantil 02/08/98 e 07/08/98.

No quadro 7, podemos perceber que as vendas de livros têm caído nos últimos anos não somente nos canais tradicionais (livrarias, distribuidores de livros, bancas de jornais) mas também em outros canais como supermercados, bibliotecas e até mesmo vendas através do marketing direto. Mas as vendas através do canal porta a porta têm

mostrado uma tendência de crescimento.

Quadro 7 – Vendas das editoras por canais (em milhares de exemplares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Canais						
Tradicionais	150.777	114.619	101.522	118.280	120.950	110.860
Marketing Direto	8.632	6.270	5.497	5.190	5.740	5.490
Supermercados	9.249	13.231	4.245	6.480	4.070	2.940
Porta a Porta	4.352	5.902	4.432	9.860	6.920	8.540
Bibliotecas	1.120	1.709	1.004	610	620	610
Governo	150.374	75.586	134.259	121.190	162.200	110.960
Outros	85.831	72.363	83.276	37.790	20.100	16.430
TOTAL	410.335	289.680	334.235	299.400	320.600	255.830

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" -

2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1998 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

O que está acontecendo com o porta a porta que parece estar na contra-mão do mercado editorial brasileiro - e crescendo? Talvez sua política de preços e tiragens seja diferente e mais de acordo com o momento econômico do país e do consumidor de livros. Embora o objetivo deste trabalho não seja explicar o crescimento do segmento, talvez a pesquisa de campo traga alguma luz a esta pergunta.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Não há uma estatística formal que indique o número de empresas que pertencem ao segmento editorial porta a porta no Brasil. Segundo a ABDL⁵, a associação tem bastante representatividade e em seu quadro de associadas está a maioria das empresas do setor. Hoje são 211 empresas associadas, das quais 56 são editoras, 45 são atacadistas, 101 são crediaristas e as 9 restantes são empresas prestadoras de serviço de representação ou gráficas.

Poucos são os dados disponíveis para o setor, como por exemplo, o número correto de empresas e de trabalhadores, o faturamento, o número de obras vendidas. Certamente o porta a porta poderia beneficiar-se de um censo ou de outro tipo de pesquisa quantitativa. Contudo, para atender o objetivo deste trabalho é mais importante uma análise mais aprofundada de algumas empresas do setor do que uma quantificação do mesmo. Segundo Campomar (1991), “é sempre aconselhável fazer um trabalho seguro, com base em métodos qualitativos, do que construir um castelo de cristal sobre alicerces de areia movediça, com o uso de métodos quantitativos quando eles não são os mais indicados”. Portanto, o método de pesquisa adotado será o estudo de casos.

Creswell (1994, p.12) descreve o estudo de caso como uma pesquisa “na qual o pesquisador explora uma entidade ou um fenômeno singulares (o caso) restritos pelo tempo e atividade e coleta informações detalhadas utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um determinado período de tempo”.

O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação,

⁵ Dados fornecidos pela Associação Brasileira de Difusão do Livro – entidade que representa o setor porta a porta no Brasil.

não importando os números envolvidos (BOYD & STASCH, 1985).

Yin (1990, p. 23) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real; quando
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual
- múltiplas fontes de evidência são usadas.

A pesquisa exploratória será feita através da confrontação das informações obtidas na literatura e da análise do caso estudado. Mas como escolher qual o caso a ser estudado? Segundo Stake (1995, p.4) “pode ser útil tentar selecionar casos que sejam típicos e representativos de outros casos, mas uma amostra unitária ou uma amostra de alguns casos tem pouca chance de ser uma forte representação de outros. Nossa primeira obrigação é entender o caso específico que está sendo estudado... Como então escolher o caso? O primeiro critério deveria ser a maximização do que podemos aprender”.

O caso estudado será uma editora de livros com forte atuação no segmento porta a porta. A coleta dos dados será feita através de entrevistas pessoais estruturadas que seguirão um protocolo prévio. Segundo Yin (1990, p. 70), “um protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento”. O protocolo contém o instrumento de pesquisa mas também descreve os procedimentos e as regras gerais que devem ser utilizadas com o instrumento. O protocolo foi previamente elaborado e contém as seguintes sessões conforme recomendado por Yin:

- visão geral do projeto de estudo de caso (objetivos, questões do estudo de caso e leituras relevantes ao tópico pesquisado);

- procedimentos de campo (as questões específicas que o pesquisador precisará fazer para coletar os dados, tabelas para preenchimento de dados e fontes potenciais de informação para responder a cada questão);
- guia para o relatório de estudo de caso (esboço, formato da narrativa e outros documentos necessários)

A editora selecionada está localizada em São Paulo, cidade que reúne o maior número de editoras do país, quer do porta a porta como do mercado editorial como um todo.

Durante o estudo de caso serão analisados e posteriormente confrontados com a teoria, além da orientação para mercado das empresas estudadas, os seguintes aspectos:

- Descrição da Empresa
 - História
 - Tamanho da empresa
 - Organograma
 - Principais executivos
- Descrição da(s) linha(s) editorial
 - Selos
 - Foco do selo
 - Mercados
 - Diferenciais
 - Canais de distribuição
- Orientação para marketing
 - Foco no cliente
 - Mercado-alvo
 - Marketing coordenado

- Comportamento do consumidor

- Segmentação e posicionamento
 - Identificação de mercado-alvo
 - Segmentação

- Os 4 P's de marketing
 - Política de Produto
 - Conceito do produto
 - Linhas de produtos
 - Marcas
 - Desenvolvimento de novos produtos

 - Política de Comunicação
 - Propaganda
 - Promoções
 - Relações Públicas
 - Força de Vendas

 - Política de Preço
 - Valor para o cliente
 - O custo do produto
 - Definição de preço

 - Política de Distribuição
 - Estruturas dos canais
 - Desenho dos canais
 - Segmentação e posicionamento
 - Políticas de canais

Estas são algumas das questões que orientaram a preparação do protocolo de coleta de dados.

7. ANÁLISE DO CASO

EDITORA RIDEEL LTDA.

Endereço: Av. Casa Verde, 455
02519-000 – São Paulo – SP – Tel: 11-62385100
www.rideel.com.br – e.mail: sac@rideel.com.br

Fundada em 11 de novembro de 1971, por Italo Amadio, a Editora RIDEEL se dedica à publicação de obras com cunho técnico e didático para leitores de todas as idades e níveis de instrução. Rideel não é apenas um nome próprio, mas um acróstico formado pelas palavras:

R	evisa
I	mprime
D	istribui
E	ditada
E	labora
L	ivros

É hoje uma das empresas mais atuantes no segmento de edição de livros para o mercado de venda porta a porta no Brasil. Em sua variedade de obras encontram-se livros para ensino universitário, médio, fundamental, infantil etc, e está entre as primeiras editoras no ranking de Impressão e Venda de Livros Jurídicos e Dicionários.

Em seus livros, a Editora Rideel além do selo editorial (marca) Rideel também utiliza as marcas Celebris e Amadio. Em 1997, com o objetivo de ajudar a formar desde cedo o hábito da leitura, a Editora Rideel inaugurou a CIDADE DO LIVRO. Projeto educativo, com forte apelo visual, onde os visitantes aprendem a importância dos livros através de brincadeiras, histórias interativas e muito mais. O trabalho tem como base os temas: saúde, meio-ambiente, pluralidade cultural, ética e cidadania.

Dados gerais da empresa: A Rideel é uma empresa familiar dirigida pelo fundador, sr. Ítalo Amadio e administrada por seus filhos que ocupam as posições de diretoria. São 30 funcionários registrados na empresa, embora muitas das atividades da editora, principalmente as de produção editorial (redação, revisão, tradução, etc.), sejam exercidas por prestadores de serviços autônomos. A editora Rideel teve um faturamento de R\$ 12 milhões no ano de 2004 e projeta para o ano de 2005 um faturamento de R\$ 17 milhões. Cerca de 75% do faturamento da empresa são gerados pelas vendas ao mercado porta a porta e os 25% restantes de vendas de livros à livrarias.

Organograma:

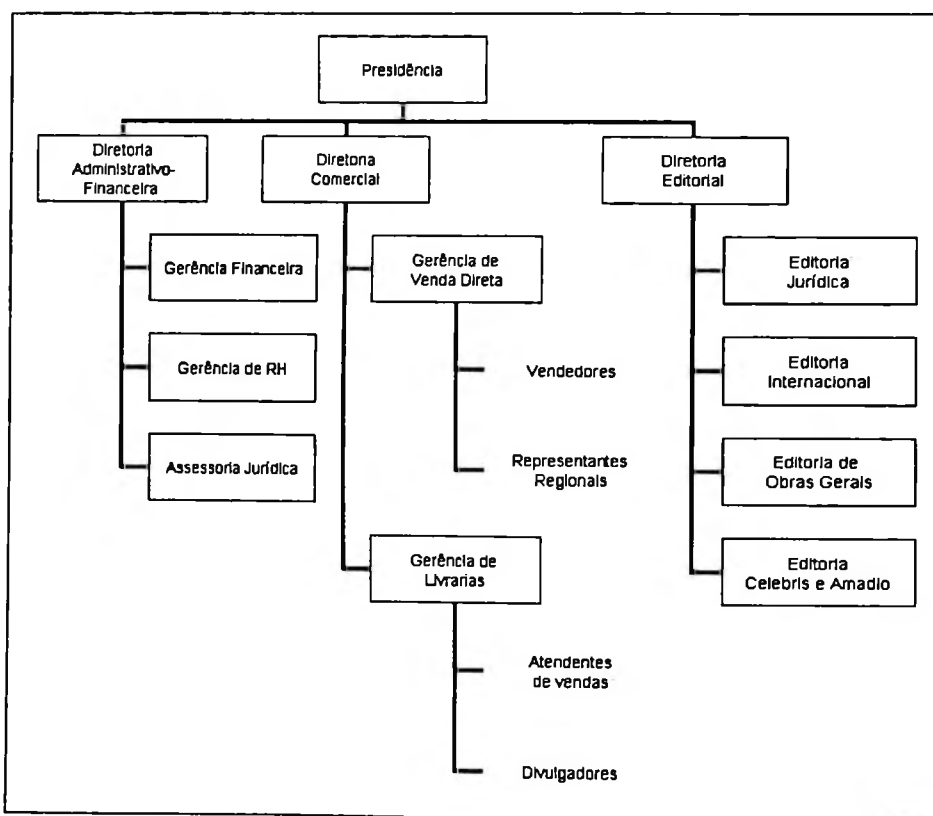


Figura 4 – Organograma fornecido pela Editora Rideel

A figura 4 apresenta o organograma da empresa. A diretoria editorial é responsável pela produção dos livros e coleções. Por produção entende-se a criação das obras, uma vez que a impressão propriamente dita é executada em gráficas fornecedoras de serviços para a editora. São quatro linhas editoriais, tal qual quatro linhas de produção. A editoria jurídica é responsável pela série de publicações de livros jurídicos, grande especialidade da empresa. A editoria internacional adapta para o mercado brasileiro as novidades editoriais selecionadas entre as publicações de todo mundo. A editoria de obras gerais cria livros e coleções produzidos por autores brasileiros para o mercado porta a porta. E a editoria Celebris-Amadio é responsável pela produção de livros para o mercado de livrarias.

A diretoria Administrativo-Financeira é responsável pelas áreas de suporte da empresa, como as funções de recursos humanos, financeira (ênfase em contas a pagar e a receber – a contabilidade é terceirizada) e assessoria jurídica (embora a empresa seja pequena, é grande a quantidade de contratos com prestadores de serviços e, principalmente, autores).

Na diretoria comercial são exercidas as atividades de marketing da empresa. A equipe comercial é dividida em duas áreas responsáveis pelos segmentos de mercado em que a empresa atua: gerência de vendas diretas e gerência de livrarias. A gerência de vendas diretas atua na venda de livros para os canais de venda do segmento porta a porta e a gerência de livrarias é responsável pela distribuição e comercialização dos livros para livrarias. É interessante notar que a Rideel passou a adotar a denominação venda direta para o canal que anteriormente era denominado porta a porta por entender venda direta como um conceito mais abrangente e que diz respeito a todos os canais que vão à procura do comprador (em oposição às livrarias que estão à espera dele) quer seja de porta em porta, ou através de telemarketing, malas-diretas, venda através da televisão, etc.

Linhas editoriais e segmentos de atuação:

A Rideel é uma das centenas de editoras do mercado editorial brasileiro. Quando analisada no contexto das editoras que atuam no segmento porta a porta, ela está entre as três maiores. De seus três selos editoriais, um – o selo Rideel é dedicado à produção de obras para o porta a porta e os outros dois – Celebris e Amadio – são marcas dos livros vendidos em livrarias. Isso, contudo não significa que os livros da Rideel sejam vendidos somente no segmento porta a porta, tampouco que as marcas Celebris e Amadio não sejam comercializadas por esse segmento. Dos 275 títulos do catálogo da editora, 240 são editados com o selo Rideel e os 35 restantes com os selos Celebris ou Amadio, o que revela que o foco da empresa está nos produtos para o segmento porta a porta. O quadro a seguir mostra o percentual de livros comercializados por marca e por segmento.

Marcas	Livrarias	Porta a Porta
Rideel	20%	80%
Celebris	95%	5%
Amadio	80%	20%

Quadro 8 – Percentual da participação das vendas por marca e por segmento

Mas os produtos para livrarias são diferentes dos produtos para o mercado porta a porta? Segundo o diretor comercial da Rideel, sr. Mário Amadio, sim: “O cliente que vai à uma livraria tem uma necessidade e vai ao ponto de vendas à procura de um livro que atenda a sua necessidade. Portanto, os livros vendidos em livrarias têm assuntos específicos. Na venda direta é diferente, é o vendedor quem vai atrás dos clientes e os livros precisam ser relacionados a assuntos de interesse mais geral.” E ele exemplifica:

“Um título como ‘Telemarketing de Sucesso’, da Amadio, só pode ser vendido em livrarias porque será procurado por pessoas interessadas no assunto. Se fosse oferecido de porta em porta, o resultado das vendas seria mínimo. Mas uma obra de referência como a coleção Megapesquisa, da Rideel, com vários assuntos como biologia, química, física, matemática, história, geografia, inglês, espanhol e muitos outros, pode interessar a qualquer casa que tenha ao menos uma pessoa na escola – essa coleção teria muito mais chance de sucesso quando oferecida de porta em porta.”

Os títulos de livros e coleções da Rideel são definidos de acordo com a procura dos agentes do segmento porta a porta. Eventualmente pode haver um interesse dos compradores das livrarias por um ou outro título. Do mesmo modo, os livros da Celebris e Amadio são feitos para os clientes de livrarias, o que não impede que possa haver uma pequena procura pelos clientes do porta a porta também.

No catálogo da editora, o selo Amadio é apresentado como “livros editados com o objetivo de auxiliar os leitores a descobrir seu potencial em diversas situações e ambientes, proporcionados pelo dia-a-dia, adotando a postura adequada de acordo com os desafios sugeridos.” São livros com foco em administração e negócios. E os livros do selo Celebris “têm por objetivo associar cultura e entretenimento, os quais, aliados à modernidade, despertam no leitor o prazer da leitura.” São livros que tratam de assuntos do momento sem uma linha editorial claramente definida.

Orientação para o mercado: Os clientes da editora Rideel são pessoas jurídicas. São apenas 330 clientes cadastrados, dos quais 179 estão ativos, ou seja, compraram nos últimos 12 meses. Tais números permitem uma proximidade muito grande com seus clientes diretos. Por outro lado, a Rideel não tem acesso aos clientes finais que são os compradores abordados por vendedores em suas casas, no seu local de trabalho ou em escolas.

Mas o foco da Rideel é o porta a porta. Diferentemente de editoras que produzem livros para livrarias, cujas tiragens médias rondam a casa dos 3.000 exemplares, na Rideel um livro tem tiragem inicial mínima de 10.000 unidades. Editoras médias chegam a editar de 3 a 5 títulos novos por mês. A Rideel tem uma média de 10 novos títulos (ou coleções) por ano. Isso significa que o risco por título é maior e, portanto, a editora precisa minimizá-lo prevendo sua chance de sucesso.

Nesse sentido, a Rideel utiliza seus clientes atacadistas e varejistas como um radar para detecção das tendências de mercado. A informação é colhida pelos vendedores de forma estruturada através de relatórios de campo que indicam a procura por esse ou aquele tipo de livro ou coleção. Quando se tornam constantes relatórios detectando que, por exemplo, “nossos clientes estão dizendo que há poucas coleções de enfermagem no mercado”, inicia-se um estudo de mercado sobre os produtos da concorrência disponíveis, o tamanho do mercado de estudantes de enfermagem e os vendedores passam a pesquisar ativamente o interesse dos clientes por uma coleção nessa área.

A responsabilidade pela criação de novos produtos é do departamento editorial. A disseminação das informações de mercado colhidas pela área comercial é feita através de reuniões periódicas (realizadas no mínimo a cada três meses) chamadas de “reuniões obra-meta”. Essas reuniões têm o objetivo de apresentar ao departamento editorial quais as demandas de mercado por obras editoriais que vão ajudar a Rideel a atingir suas metas de crescimento. Autores nacionais e agentes de editoras internacionais costumam enviar às editoras suas criações. Esses trabalhos são analisados pelo departamento editorial que faz um primeiro filtro de qualidade técnica e os envia ao departamento comercial para uma análise de viabilidade de mercado. As reuniões obra-meta buscam então identificar os produtos disponíveis que mais se adequam às demandas de mercado.

As reuniões obra-meta não apenas definem quais novos produtos serão incorporados ao catálogo da editora como também quais deixaram de ser produzidos. Como a Rideel trabalha com uma tiragem mínima de 10.000 exemplares, livros com vendas inferiores a 5.000 unidades/ano são descontinuados e eventuais estoques remanescentes são avaliados quanto à venda em livrarias que, apesar de uma menor velocidade, apresenta uma maior margem de contribuição. Na estratégia da Rideel, livros e coleções para o mercado porta a porta precisam ser de interesse geral, para serem produzidos em alta quantidade, vendidos com baixas margens de lucro e alta velocidade de comercialização.

Comportamento do consumidor: A editora Rideel não faz nenhuma pesquisa formal do comportamento do consumidor, quer do consumidor final de seus produtos ou do comportamento de compra de seus clientes atacadistas e varejistas. Contudo, a proximidade com seus clientes diretos permite uma avaliação de suas necessidades e, principalmente, o conhecimento do seu processo de decisão de compra.

Apesar de haver um relacionamento de longo prazo entre a Rideel e a maioria de seus clientes diretos, a editora sabe que o mercado porta a porta é bastante orientado a preço. Nos produtos onde a concorrência é menor ainda se pode buscar algum diferencial competitivo que não esteja relacionado a custos menores, mas a maioria dos produtos da Rideel enfrenta concorrência direta.

Com grandes tiragens a Rideel aproveita a escala de produção para ter preços competitivos porque entende que o consumidor final não diferencia um produto com sua marca ou com a marca de um concorrente. Acredita, por outro lado, que a compra acontecerá mais como resultado da atuação do vendedor do que pelo diferencial do produto. Nesse sentido, a Rideel procura estabelecer relacionamentos duradouros com seus distribuidores atacadistas e varejistas mantendo-se fiéis através de um atendimento diferenciado.

Como entende que o processo de decisão de compra do consumidor final é influenciado pela presença física do vendedor, a Rideel desenvolve material promocional que é entregue a todos os vendedores. Esse material é basicamente um catálogo promocional da obra (broadside) ricamente ilustrado que apresenta características gerais da obra, exemplos das páginas e benefício gerado pela compra do produto. A intenção é que o vendedor tenha condições de rapidamente demonstrar o produto e convencer o cliente do ganho obtido com sua compra.

Segmentação e posicionamento: A editora Rideel atua no segmento porta a porta do mercado editorial. É uma editora pequena ou média na indústria editorial mas certamente grande no segmento em que atua. Posiciona-se como uma empresa que tem uma linha editorial completa para o segmento. Sua atuação no segmento de livrarias é tímido e corresponde mais a uma experiência nesse segmento como preocupação de minimização de riscos com o segmento porta a porta no futuro.

A segmentação adotada pela empresa está baseada então no canal de distribuição. A empresa analisa as características demográficas e geográficas dos mercados onde atua pois entende que os compradores de seus produtos tendem a ter renda média baixa e a residirem em cidades com baixa população, notadamente àquelas que não possuem livrarias.

Produto: Os produtos da editora Rideel são divididos nas seguintes linhas editoriais:

- Arte
- Culinária
- Dicionários
- Direito
- Infantil

- Literatura
- Literatura Infantil
- Literatura Infanto-juvenil
- Medicina e Saúde
- Pedagogia
- Referência
- Religião e Espiritualidade

Pode-se questionar: mas as obras não são de interesse geral, então como podem estar divididas em tantos assuntos? A maioria dos produtos para o porta a porta é vendida em coleções. Então na linha de direito, por exemplo, não se vende o título “Código Penal” avulso, mas sim a “Coleção de Leis Rideel – Série Compacta” com uma série de mais 10 códigos, a Constituição Federal e um dicionário jurídico – uma coleção de 13 livros. É mais fácil vender uma coleção jurídica por um preço acessível do que encontrar clientes, alunos de direito, que tenham interesse em apenas um assunto. Além disso, um vendedor pode alegar a uma pessoa que não tenha nenhuma formação em direito, que é importante conhecer as leis do país e tê-las em casa sempre que for necessário consultá-las.

Existem também livros individuais que não formam coleções. Um exemplo, o livro “S.O.S. Cuidados emergenciais” é um livro encadernado de 416 páginas em grande tamanho. É um livro genérico pois qualquer pessoa pode ter uma emergência em casa e precisar de cuidados emergenciais.

Via de regra, os produtos da editora Rideel são encadernados em capa dura. As brochuras geralmente são livros que fazem parte de uma coleção com embalagem própria. A editora também adequa o formato dos livros ao canal de distribuição. Um exemplo: uma obra que é vendida de porta a porta pode ser encadernada em um único volume grande e com capa dura e chama a atenção do consumidor pelo tamanho; a

mesma obra pode ser dividida em vários volumes para ser vendida por empresas de vendas através de telemarketing que não dispõem do recurso visual e então preferem mostrar a grandiosidade da obra através do número de volumes da coleção.

Promoção: O esforço de comunicação da editora Rideel está concentrado na elaboração de catálogos para cada uma das obras publicadas. Diferente de outras indústrias onde o material promocional é elaborado por agências de propaganda, na editora Rideel o catálogo é parte do projeto editorial de um livro ou de uma coleção de livros e é preparado pelo próprio departamento editorial com participação do departamento comercial que seleciona os melhores argumentos de venda para as obras.

E como não há outros investimentos em propaganda, a ênfase é dada à força de vendas que é quem comunicará os atributos e benefícios de cada produto ao cliente. A editora Rideel utiliza a ferramenta de e-mail marketing para divulgar seus lançamentos aos clientes, mas certamente é a visita do vendedor ao cliente a mais efetiva comunicação feita pela empresa.

A força de vendas fica localizada na própria empresa em São Paulo – há apenas um representante que atende os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo e que reside no Rio. Os clientes são visitados periodicamente com uma frequência que varia da mensal a trimestral dependendo do volume de compras e da localização.

A Rideel participa de dois eventos: a Bienal do Livro (um ano em São Paulo e outro no Rio de Janeiro) e do Salão de Negócios da Associação Brasileira de Difusão do Livro – entidade que representa o canal de vendas de livros porta a porta.

A editora contrata um profissional que presta assessoria de imprensa mas os resultados desse trabalho são mais efetivos nos livros direcionados à livrarias do que nos livros do porta a porta. Segundo a empresa, a razão para isso é que os títulos do porta a porta são muito genéricos e os assuntos não despertam a atenção dos profissionais de imprensa.

Distribuição: A editora Rideel distribui seus livros através de distribuidores atacadistas e varejistas. Os distribuidores atacadistas (hoje são 60 clientes atacadistas

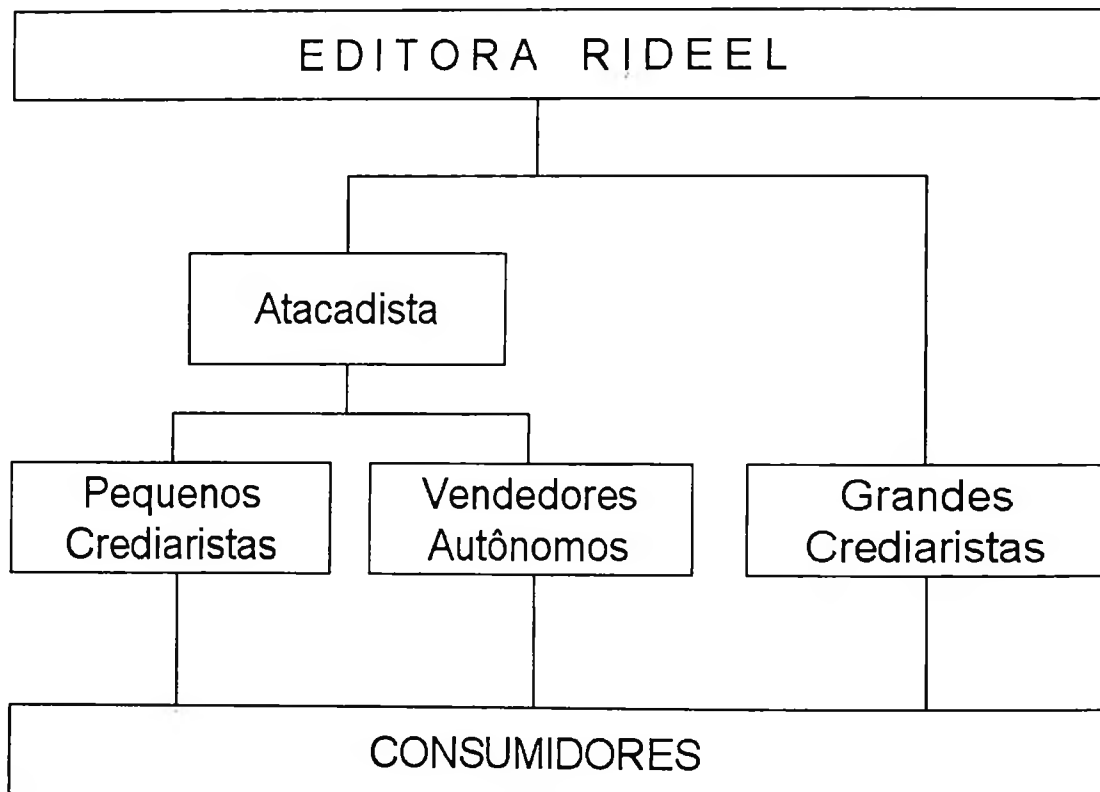
ativos) revendem seus livros para varejistas (os chamados crediaristas) e para vendedores autônomos. Os crediaristas são varejistas que possuem equipes de vendas que fazem a venda porta a porta (ou em escolas, faculdades, etc). Geralmente os crediaristas que compram dos atacadistas o fazem porque não compram em quantidades suficientes para comprar diretamente da editora e os atacadistas possuem uma variedade maior de opções.

A maior parte dos clientes da Rideel são varejistas (129 crediaristas ativos no cadastro da empresa). Na estimativa da empresa, um grande crediarista pode chegar a ter 50 vendedores, o que daria um total pouco superior a 6.000 vendedores apresentando os produtos da Rideel. Como são estimados cerca de 30.000 vendedores de livro no segmento porta a porta no Brasil, é razoável supor que a maioria são vendedores autônomos ou trabalham para pequenos varejistas. Assim, a Rideel utiliza os distribuidores atacadistas para alcançar esse grande número de vendedores.

A figura 3 apresenta o desenho da estrutura do canal de distribuição dos livros da Rideel.

Figura 5 – Desenho do canal de distribuição da Editora Rideel

A editora Rideel não comercializa seus produtos diretamente a consumidores finais. Nem sequer através da Internet – sua página na rede traz informações sobre seus produtos, mas não disponibiliza a compra por meio eletrônico. É interessante notar que há uma relação de distribuidores na Internet, mas nenhum deles é distribuidor atacadista ou varejista de seus produtos para o mercado porta a porta. Os distribuidores que estão lá são livrarias. O argumento é que o cliente que procurou um livro



específico na Internet deve ser direcionado a uma livraria – neste caso a uma livraria virtual na Internet que seja cliente da Rideel. Mas o cliente do porta a porta não procura livros – os livros chegam a ele através dos vendedores.

Preço: A Rideel trabalha com o conceito de multiplicador para determinar o preço de suas obras. O multiplicador é um fator aplicado sobre o custo industrial unitário de cada livro. A figura 4 apresenta uma representação visual da determinação de preços em cada membro do canal.

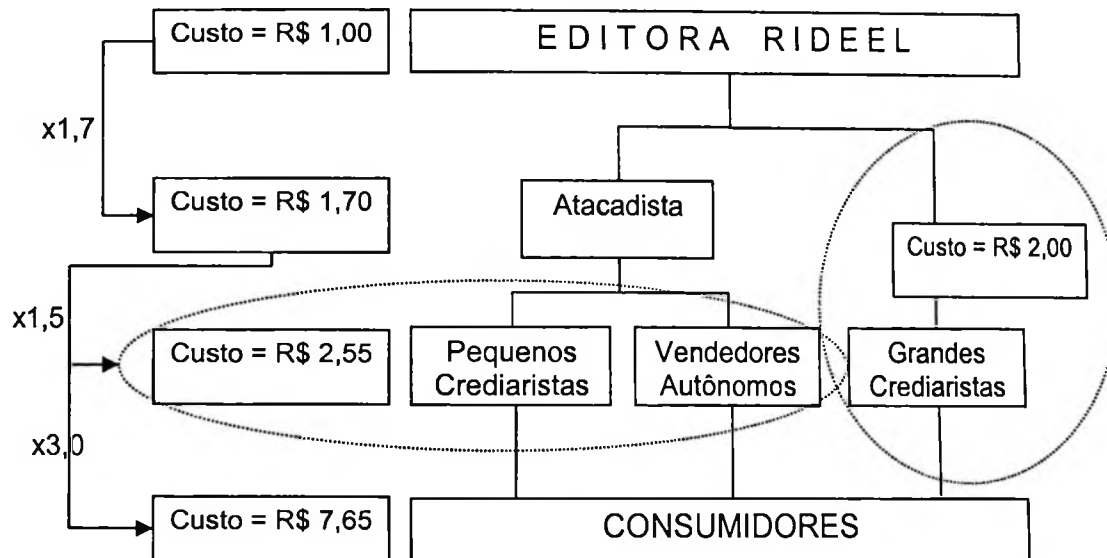


Figura 6 – Estrutura de Preços do Canal de Distribuição da Editora Rideel

O multiplicador utilizado para clientes atacadistas é 1,7 e para grandes clientes varejistas chega no máximo a 2,0. Os atacadistas aplicam um multiplicador de 1,5 para os crediaristas e vendedores autônomos que por sua vez aplicam um multiplicador 3,0 para determinar o preço ao cliente final. Surge uma pergunta: o preço final ao cliente é maior ou menor do que se o mesmo livro fosse comprado em uma livraria?

Na verdade é quase o mesmo porque o preço sugerido de venda em livrarias tem um multiplicador mínimo de 6,0 e pode chegar a 8,0. Então um livro que tem um custo industrial de R\$ 1,00 custaria R\$ 7,70 na casa do cliente através do sistema porta a porta e entre R\$ 6,00 e R\$ 8,00 em uma livraria e o cliente ainda teria a despesa de se

deslocar até a livraria. E no sistema porta a porta, muitas vezes são oferecidos prazos para pagamento que podem chegar a até 6 meses.

Esses multiplicadores são os valores que a empresa geralmente aplica, mas podem variar em função do cliente e do volume comprado. São comuns os conflitos entre os membros do canal, principalmente quando clientes varejistas compram diretamente da editora com descontos maiores porque fazem pedidos maiores.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primeiros vendedores de livros de porta em porta, que ofereciam principalmente coleções de referência como enciclopédias encadernadas em diversos volumes, até os dias de hoje, poucas foram as mudanças no mercado porta a porta. O produto mudou – hoje as enciclopédias correspondem a uma parcela muito pequena da gama de produtos oferecidos. Mas o modo de vender continua praticamente o mesmo.

É interessante notar que muitas pessoas, principalmente nos grandes centros urbanos, acreditam que a atividade de venda de livros de porta a porta tenha desaparecido. E, na realidade, nos últimos anos, o número de exemplares vendidos neste segmento, tem mostrado constante crescimento. O brasileiro lê pouco e são poucos os nossos municípios que possuem livrarias instaladas. E é justamente nessas cidades, que não têm livrarias, que o segmento porta a porta é atuante.

Mas este trabalho não explica, e nem era esse o seu objetivo, o crescimento do segmento porta a porta nos últimos anos, quando os outros canais de distribuição de livros apresentaram queda. Neste trabalho o objetivo foi conhecer o segmento de livros porta a porta, confrontando a bibliografia existente com o estudo de caso de uma empresa que atua no segmento.

O levantamento bibliográfico sugeriu que o segmento porta a porta é mais do que um canal de distribuição de livros porque tem características específicas, como a diferenciação dos produtos vendidos e de preço. No estudo de caso, essas características ficaram claras, pois a editora estudada, que atua fortemente no segmento, edita produtos diferenciados para o segmento porta a porta e para livrarias. Ela não simplesmente produz seus livros e os comercializa em diferentes canais de distribuição. Os canais do segmento porta a porta recebem livros especialmente

concebidos para serem vendidos em residências e escolas.

Através da análise do estudo de caso (e no próprio estatuto da associação) fica evidente que a grande segmentação que os editores do porta a porta percebem é a distinção entre livros procurados pelos clientes em livrarias e os livros oferecidos pelos vendedores nas residências dos consumidores. Nesse sentido, uma crítica comumente feita ao segmento, é que os livros do porta a porta são impingidos uma vez que não foram procurados pelos consumidores, o que poderia denotar uma falta de orientação para o mercado das editoras do porta a porta. Talvez isso possa ser verdade para quem olha o segmento porta a porta apenas como uma alternativa de distribuição de livros. Mas para as editoras que têm foco no segmento, produzindo livros que o mercado de consumidores dispostos a receber vendedores em casa tem interesse em adquirir, essa crítica não procede. No caso da empresa analisada, embora esta não realize pesquisas formais de mercado com os consumidores finais de seus produtos, ela utiliza seus canais de distribuição como radares do mercado consumidor, detectando necessidades (leitura) e desejos (por este ou aquele tipo de livro) e define sua linha editorial com base nessas informações de mercado, demonstrando sua orientação para o mercado em oposição a uma possível orientação à produção de livros que interessem mais a seus autores do que aos leitores.

Por outro lado, com custos de distribuição maiores e margens menores, maiores volumes e menor variedade do que as editoras tradicionais, as editoras do porta a porta têm um risco maior e, portanto, precisam acertar mais para terem sucesso. Em outras palavras, precisam conhecer melhor as necessidades de seus consumidores. A empresa analisada é orientada para o mercado e, embora a conclusão do estudo de caso não possa ser generalizada, percebe-se que a orientação para o mercado é um fator determinante de sucesso no segmento porta a porta. E tal orientação determinará a estratégia de produto, comunicação e preço das empresas do segmento e não somente sua estratégia de distribuição.

Este trabalho iniciou-se com a proposta de um estudo específico do segmento porta a porta do mercado editorial e de seus canais de marketing. Durante seu desenvolvimento algumas outras questões surgiram, como por exemplo, o crescimento do segmento frente à redução do mercado editorial. Certamente a análise desta questão não pode ignorar aspectos mais amplos de nível macro como análise do ambiente econômico e social. A complexidade do assunto torna qualquer trabalho restrito e, dessa forma, espera-se que este seja apenas um de muitos outros trabalhos dedicados ao estudo do porta a porta.

Nesse sentido, há ainda muito o que pesquisar. Do ponto de vista sócio-cultural o porta a porta pode ser analisado como forma de distribuição de cultura aonde as livrarias (e a Internet) ainda não chegaram. Do ponto de vista econômico, o porta a porta pode ter muitos temas a oferecer aos pesquisadores. E mesmo se restringindo à área de marketing um número de pesquisas poderia ser derivado do presente trabalho como o estudo sobre a imagem das empresas e vendedores do porta a porta; os efeitos das inovações tecnológicas, notadamente a Internet, sobre a venda porta a porta; campanhas de comunicação para empresas do segmento; e mesmo pesquisas quantitativas que forneçam maiores informações sobre esse segmento.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Mário. *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2000.
- BERKOVITZ, Eric N., KERIN, Roger A., HARTLEY, Steven W. e RUDELIUS, William. *Marketing*. Volume 1. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BOWERSOX, Donald, COOPER, M.Boxby, LAMBERT, Douglas e TAYLOR, Donald. *Management in Marketing Channels*. New York: McGraw-Hill, 1980.
- BOYD, Westfall & STASCH. *Marketing Research: text and cases*. Illinois: Richard Irwin, 1985.
- CAMPOMAR, Marcos C. *Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, São Paulo v. 26, n.3, p. 95-97, julho/setembro 1991.
- CORRÊA, Tupã G. *Economia do Mercado Editorial*. São Paulo: ABERJ, 1989.
- COUGHLAN, Anne, ANDERSON, Erin, STERN, Louis e EL-ANSARY, Adeli. *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRESWELL, John. *Research Design – Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- DIAS, Sérgio R. *Marketing – Política e estratégia de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ECO, Humberto. *Como escrever uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.E. e MINARDI, P.W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
- ENGEL, J.P., WARSHALL, M.R. e KINNEAR, T.C. *Promotional Strategy: Managing the marketing communications process*. EUA: Irwin, 1994.

GADE, Christiane. *Psicologia do consumidor e da propaganda*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 2000.

HALLEWELL, Laurence. *O Livro no Brasil (sua história)*. São Paulo: TAQ, Editor/EDUSP, 1985.

HAUGAN, Stephanie. *Digital printing gets customers out of a bind*. Publishers Weekly, EUA, vol. 246, n. 51, p. 4-7, dezembro 1999.

HOLT, Karen. *Small publishers' sales hit \$29 billion in '02*. Publishers Weekly, EUA, vol. 250, n. 38, p. 10, setembro 2003.

HOLT, Karen. *It's not pretty, but it works*. Publishers Weekly, EUA, vol. 250, n. 38, p. 12, setembro 2003.

IKEDA, Ana A. *Marketing de Relacionamento em Organizações de Fomento ao Turismo*. Tese de Livre Docência. São Paulo: FEA-USP, 2000.

JAWORSKI, Bernard & KOHLI, Ajay. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, EUA, vol. 57, p.53-70, julho 1993.

KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOHLI, Ajay & JAWORSKI, Bernard. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, EUA, vol. 54, p.1-18, abril 1990.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

MALLEN, Bruce. *Principles of Marketing Channel Management*. Lexington: Lexington Books, 1977.

MARCONI, Marina A. e LAKATOS, Eva M. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHMAN, Ronald. *Marketing Channels*. Columbus: Grid, 1974.

MILLIOT, Jim et al. *New answers to old questions*. Publishers Weekly, EUA, vol. 250, n. 21, p. 35-40, maio 2003.

- MOWEN, I.C.; MINOR, M.S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NARVER, John e SLATER, Stanley. *The effect of a market orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, EUA, p. 20-35, outubro 1990.
- NEVES, Henrique S. *Análise Setorial: Distribuidores de Livros*. São Paulo: Gazeta Mercantil/Panorama Setorial, março 2003.
- NOSOJA, Urbano N. *Mercado Editorial: um estudo sobre o segmento porta a porta no Brasil*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2001.
- PAIXÃO, Fernando. *Momentos do livro no Brasil*. São Paulo: Ática, 1997.
- PIRES, Aníbal. *Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Verbo, 1991.
- ROBERTSON, T.S.; ZIELISNKI, J e WARD, S. *Consumer behavior*. New York: Scott, Foresmann and Company, 1984.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing – Uma Visão Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALLES, Carlos A. *Marketing editorial: um estudo junto às editoras de S. Paulo*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola de Administração de Empresas de S. Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- SHIMP, T.A. *Propaganda e promoção*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SOLOMON, M. R. *Comportamento do consumidor*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- TAYLOR, Sally. *Brazil: a case of boom and bust*. Publishers Weekly, EUA, p. 528-534, setembro 1998.
- TOLEDO, G.L e HEMZO, M.A. O processo de posicionamento e o marketing

estratégico, FEA/USP, 1994

WALTERS, C.Glenn. *Marketing Channels*. Santa Monica: Goodyear Publishing Co., 1977.

YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. EUA, Thousand Oaks: Sage Publications, 1990.

10 APÊNDICE

O apêndice apresenta o protocolo de coleta de dados utilizado no estudo de caso da Editora Rideel.

Apêndice 1

PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ESTUDO DE CASO

Editora Rideel - Endereço: AV. CASA VERDE, 455

I. Visão geral do projeto

- a. **Objetivos:** a pesquisa objetiva conhecer a empresa e verificar como ela conduz suas atividades de marketing (4P's) com especial ênfase ao desenho e análise de seus canais de distribuição
- b. **Patrocínios:** são usados recursos do próprio pesquisador
- c. **Leituras:** são diversas as leituras sobre marketing e canais de marketing e, em especial, a literatura disponível sobre o segmento porta a porta do mercado editorial

II. Procedimentos de campo

- a. **Acesso ao local:** o acesso à empresa foi concedido pelo presidente e diretor comercial
- b. **Fontes de informações:** principais gerentes do departamento comercial e pelo diretor de marketing e vendas
- c. **Lembretes de procedimento:** recolher catálogos e relatórios de desempenho que possam contribuir com o trabalho

III. Questões do estudo

1. Descrição da Empresa

- 1.1. História (pág. Internet, folhetos, livros, fotos)
- 1.2. Missão/Visão (verificar se existe missão formal)

- 1.3. Tamanho da empresa (faturamento, número de funcionários, etc.)
 - 1.4. Organograma (desenhar org. com ênfase na área de marketing/comercial)
 - 1.5. Principais executivos
 - 1.6. Perfil do Entrevistado (principalmente cargo/posição, experiência)
2. Descrição da(s) linha(s) editorial
 - 2.1. Selos
 - 2.2. Foco do selo
 - 2.3. Mercados
 - 2.4. Diferenciais (posicionamento de cada selo)
 - 2.5. Canais de distribuição (mencionar somente se existirem diferenças de distribuição para os diferentes selos)
3. Orientação para marketing
 - 3.1. Foco no cliente (existem pesquisas de necessidades do cliente?)
 - 3.2. Mercado-alvo (como são determinados os mercados-alvo)
 - 3.3. Marketing coordenado (mkt é isolado ou existe uma coordenação entre as áreas editorial / comercial)
 - 3.4. Rentabilidade (a empresa avalia a rentabilidade dos mercados e ataca os mais rentáveis)
4. Comportamento do consumidor (existe alguma análise do comportamento do consumidor final ou do comprador organizacional)
5. Segmentação e posicionamento
 - 5.1. Identificação de mercado-alvo (relacionar segmentação e selos)
 - 5.2. Segmentação
 - 5.2.1. Características demográficas (idade, renda, sexo e etnia)
 - 5.2.2. Características geográficas (atividades, interesses e opiniões)
 - 5.2.3. Geodemografia (geografia e da demografia)
6. Os 4 P's de marketing
 - 6.1. Política de Produto

- 6.1.1. Conceito do produto (como é feita a escolha de um título?)
- 6.1.2. Produto aumentado (você têm livros que geraram outros livros?)
- 6.1.3. Linhas de produtos (relação entre canais e linhas de produtos)
- 6.1.4. Embalagem
- 6.1.5. Marca (Uma marca para cada canal?)
- 6.1.6. Ciclo de vida dos produtos (quanto tempo dura um título? E uma coleção?)
- 6.1.7. Desenvolvimento de novos produtos
- 6.1.8. Serviços (oferecem algum serviço? Cidade do Livro)

6.2. Política de Comunicação (retirar exemplos)

- 6.2.1. Propaganda (Catálogos, outros materiais)
- 6.2.2. Promoções (Eventos? Salão de negócios? Outros?)
- 6.2.3. Relações Públicas (tem? Própria ou terceirizada?)
- 6.2.4. Força de Vendas (tamanho, como está distribuída)

6.3. Política de Preço

- 6.3.1. Valor para o cliente
- 6.3.2. O custo do produto (multiplicador) (custos de edição, direitos autorais, etc)
- 6.3.3. Definição de preço

6.4. Política de Distribuição

- 6.4.1. Definição de canais de marketing
- 6.4.2. Razões da existência dos canais de marketing
- 6.4.3. Estruturas de canais (tipos de canais, varejistas, atacadistas, representantes, crediáristas, tamanho)
- 6.4.4. Desenho de canais (fazer esquema dos canais)
- 6.4.5. Seleção de canais (critérios de seleção) relação entre canais e linhas de produtos
- 6.4.6. Segmentação e posicionamento
- 6.4.7. Políticas de canais
 - 6.4.7.1. Poder (poder e níveis de descontos)

6.4.7.2.Conflitos (conflitos entre atacadistas, crediaristas e vendedores autônomos)

6.4.8. Avaliação de Canais (é feita avaliação dos membros do canal? Crédito? Performance?)

7. Internet (usam a Internet? Resultados? Para livros ou coleções? Distribuidores cadastrados?

11 ANEXOS

Os anexos apresentados a seguir contém dados relativos ao mercado editorial brasileiro obtidos através de pesquisas anuais da Câmara Brasileira do Livro e do Sindicato Nacional dos Editores de Livros. Alguns dos dados foram apresentados de maneira parcial no corpo do trabalho e aqui se encontram em maior pormenorização.

O anexo 8 apresenta um breve relato do editor Abílio Rodrigues, da Editora Verbo, sobre a história do porta a porta no Brasil. É um complemento do capítulo 5.2 – “Evolução do segmento porta a porta no Brasil” que o editor enviou ao autor do trabalho como sua colaboração.

O anexo 9 contém o estatuto da ABDL – associação que representa os agentes do canal de livros porta a porta - e traz definições do segmento, esclarece o papel de cada membro do canal e ainda traz informações relevantes ao assunto abordado neste trabalho.

Anexo 1

Produção e Venda das Editoras

Ano	PRODUÇÃO (1a. Edição e Reedição)		VENDAS	
	Títulos	Exemplares	Exemplares	Faturamento (R\$)
1990	22.479	239.392.000	212.206.449	901.503.687
1991	28.450	303.492.000	289.957.634	871.640.216
1992	27.561	189.892.128	159.678.277	803.271.282
1993	33.509	222.522.318	277.619.986	930.959.670
1994	38.253	245.986.312	267.004.691	1.261.373.858
1995	40.503	330.834.320	374.626.262	1.857.377.029
1996	43.315	376.747.137	389.151.085	1.896.211.487
1997	51.460	381.870.374	348.152.034	1.845.467.967
1998	49.746	369.186.474	410.334.641	2.083.338.907
1999	43.697	295.442.356	289.679.546	1.817.826.339
2000	45.111	329.519.650	334.235.160	2.060.386.759
2001	40.900	331.100.000	299.400.000	2.267.000.000
2002	39.800	338.700.000	320.600.000	2.181.000.000
2003	35.590	229.400.000	255.830.000	2.363.580.000

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1990 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Anexo 2

Títulos Editados e Exemplares Produzidos
por Temas em 1a. Edição e Reedição
2003

Classificação Temática	1a. Edição		Reedição	
	Títulos	Exemplares	Títulos	Exemplares
Literatura Infantil	840	6.650.000	1.450	6.250.000
Literatura Juvenil	460	840.000	820	6.970.000
Literatura Adulta	2.470	13.770.000	2.520	8.890.000
Línguas	170	660.000	210	870.000
Religiosos	1.430	7.130.000	2.580	24.670.000
Filosofia e Psicologia	970	3.650.000	1.340	5.560.000
Artes, Lazer e Desportos	260	710.000	180	430.000
Ciências Puras	70	680.000	210	560.000
Tecnologia e Ciências Aplicadas	1.090	2.220.000	970	3.620.000
Ciências Sociais	1.760	4.040.000	2.420	10.000.000
Educação Básica	2.200	53.100.000	7.640	105.650.000
Geografia e História	880	8.660.000	360	6.730.000
Generalidades	300	3.280.000	450	8.990.000
Outros	440	2.460.000	1.100	2.360.000
TOTAL	13.340	107.850.000	22.250	191.550.000

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2003

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Anexo 3
Vendas por Canais de Comercialização
2003
(milhares de exemplares)

Distribuidores	37.960
Empresas	1.400
Livrarias	70.460
Bancas de Jornais	930
Venda Conjunta c/ Jornais	110
Marketing Direto	4.780
Internet	710
Supermercado	2.940
Porta a Porta	8.540
Bibliotecas	610
Feiras de Livro	2.400
Escolas, Colégios	4.030
PNLD - Descentralizado	7.100
PNLD/PNBE - Centralizado	103.860
Venda de Saldo de Estoque	4.230
Outros	5.770
TOTAL	255.830

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2003
Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Anexo 4

Vendas das Editoras por Canais de Comercialização

1992 a 2003

(milhares de exemplares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Canais Tradicionais	97.238	188.782	160.914	128.055	157.129	
Marketing Direto	4.204	24.896	21.638	11.817	13.695	
Supermercados	4.696	-	6.631	5.064	11.518	
Porta a Porta	2.948	8.328	4.306	6.850	1.841	
Bibliotecas	862	90	2.339	3.191	2.995	
Governo	19.909	55.524	44.377	156.568	120.151	
Outros	29.821	-	26.800	63.081	81.822	348.15
TOTAL	159.678	277.620	267.005	374.626	389.151	348.15

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Canais Tradicionais	150.777	114.619	101.522	118.280	120.950	110.86
Marketing Direto	8.632	6.270	5.497	5.190	5.740	5.49
Supermercados	9.249	13.231	4.245	6.480	4.070	2.94
Porta a Porta	4.352	5.902	4.432	9.860	6.920	8.54
Bibliotecas	1.120	1.709	1.004	610	620	61
Governo	150.374	75.586	134.259	121.190	162.200	110.96
Outros	85.831	72.363	83.276	37.790	20.100	16.43
TOTAL	410.335	289.680	334.235	299.400	320.600	255.83

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1992 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Anexo 5

Empregos no Mercado Editorial

Ano	Permanentes	Temporários	Total
1994	21.946	10.624	32.570
1995	20.630	11.145	31.775
1996	21.363	6.748	28.111
1997	19.918	4.372	24.290
1998	16.151	3.906	20.057
1999	15.431	4.157	19.588
2000	15.055	5.849	20.904
2001	13.900	5.200	19.100
2002	14.600	7.400	22.000
2003	12.970	7.800	20.770

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1994 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Anexo 6

Faturamento por Subsetor Editorial
(em milhões de R\$)

Ano	Didáticos	Obras Gerais	Religiosos	CTP	Sub-Total Mercado	Governo	Total
1994	613	263	84	301	1.261	-	1.261
1995	598	301	140	356	1.395	462	1.857
1996	838	343	148	348	1.677	219	1.896
1997					-		1.845
1998	790	404	148	397	1.739	344	2.083
1999	682	376	147	368	1.573	245	1.818
2000	701	405	150	402	1.658	402	2.060
2001	749	460	173	433	1.815	452	2.267
2002	775	463	183	378	1.799	382	2.181
2003	830	493	192	393	1.908	456	2.364

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1994 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Observações:

- CTP: Científicos, Técnicos e Profissionais

- Dados de 1997 indisponíveis

Anexo 7

Exemplares Vendidos por Subsetor Editorial
(em milhões de unidades)

Ano	Didáticos	Obras Gerais	Religiosos	CTP*	Sub-Total Mercado	Governo	Total
1994	146	60	33	28	267	-	267
1995	102	61	56	25	244	131	375
1996	146	62	65	23	296	93	389
1997					-		348
1998	144	71	59	21	295	115	410
1999	98	63	45	19	225	65	290
2000	70	63	46	22	201	133	334
2001	59	66	36	23	184	115	299
2002	53	55	30	21	159	162	321
2003	49	50	26	20	145	111	256

Fontes: Pesquisa "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" - 2002 e 2003

Pesquisa "Diagnóstico" - 1994 a 2001

Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Observações:

- CTP: Científicos, Técnicos e Profissionais
- Dados de 1997 indisponíveis

Anexo 8

Relato do editor Abílio Rodrigues sobre a história do porta a porta no Brasil

“A venda de livros porta a porta foi iniciada em Paris, em 1862, por Grangeau Callais. Por essa época Machado de Assis, no Rio de Janeiro, vendia livros de ‘porta a porta’, ajudando o seu sustento. Na década de 40 inicia-se a venda pelo sistema crediário no Brasil, com a vinda da firma americana W. Jackson Editora.

Em poucos anos, esta nova modalidade de vender livros alcançou grande sucesso. Os livros eram encadernados, os títulos sugestivos e alcançavam todos os tipos de leitores, estudantes, autodidatas, professores, pessoas que gostavam de ler, outros que tinham necessidade de novos conhecimentos para progredirem nas suas profissões.

A venda era a prestações, ao alcance de todos, pois o pagamento era a longo prazo, daí o nome crediário, que batizou o setor.

O sistema progrediu muito, pois nas pequenas cidades não havia livrarias. Era comum que os vendedores mais competentes se instalassem em hotéis das cidades do interior, anunciando nos jornais e rádios a sua visita, onde os interessados iam aos hotéis, onde vendedores expunham atraentes catálogos, oferecendo as mais diversas coleções. As obras oferecidas cobriam todos os campos, coleções destinadas à pré-escola, escola primária, colegial e universidade. Durante muitos anos, o sistema de vendas domiciliares ou nos locais de trabalho, foi predominante, com o vendedor ‘olhos nos olhos’, argumentando com entusiasmo. Nos dias de hoje, por motivos de segurança, as casas não são tão acessíveis, os vendedores preferem vender a estudantes do Ensino Fundamental e Médio, diretamente nas escolas, fazendo demonstração em sala de aula.

Na década de 70 o Brasil tem “crediaristas em todas as regiões do Brasil e não há cidade que não receba a visita de vendedores de coleções.

As livrarias são poucas, não existem em cidades pequenas. Os crediários são centenas, dezenas de atacadistas (compram das editoras e revendem aos pequenos crediários e vendedores autônomos), formando uma teia que cobre todo o Brasil, das grandes cidades aos lugares mais remotos, o vendedor de livros está presente.

Na década de 70, o crediário inova. A editora Tese, que montou um sistema de ‘entrega e retirada’, com o uso de mais de 100 ‘Kombis’, deixava nas casas dos eventuais clientes, obras de diversos assuntos, por algumas horas ou por uma noite.

Além da Jackson e José Olímpio, merecem destaque como precursoras do sistema crediário, a Livro Luz, da Editora Melhoramentos; Editora Lello; Editorial Atheneo; Editora das Américas; Delta; Codil; Luso-Brasileira e Espanhola; Brasiliense; Logos Editora; Edigraf e Editora Martins.

A antiga Brithânica, hoje Barsa, até hoje opera com vendas a prazo.

Sugiram editoras que passaram a editar para o setor, ou seja, livros encadernados e em diversos volumes. Vendedores veteranos, saídos das firmas tradicionais tiveram oportunidade de criar suas firmas próprias.

Muitas editoras passaram a editar coleções para os crediários, entre elas a Melhoramentos, Rideel, Opus, Meca, DCL, Verbo, Michalany, Didática Paulista, Nova Cultural, Abril, etc.

Merece destaque a ‘Encadernadora Brás Cubas’, que intermediava negócios entre editoras e crediaristas, já que encadernava as obras em brochura.

Muitos crediários e atacadistas se destacam pelo Brasil.

No Sul: Editora Libra, Bolsa Nacional do Livro e Maravilha Comércio de Livros, em Curitiba; Magister, em Porto Alegre; Distribuidora H.Z., em São José; e Edelbra, em Erechim.

No Sudeste: Editora Brasília, Tese, Etna, Excelsior, Editora Iracema, Livraria Jacomo, Editora Angelotti e Teor, em São Paulo. No Rio de Janeiro, Editora Maga-Athenas, Sul América e Coimbra Editorial. Editora Bandeirantes e Cedec, em Belo Horizonte.

No Centro-oeste: Distribuidora de livros Ávila, em Brasília.

No Nordeste: Editora Contemporânea e Livraria Cervantes, em Salvador; Real Livros, em Maceió e no Recife, Mansão do Livro, Editora Letras, Editora Alfa e Índice Livros. Em Fortaleza, Guararapes, Distribuidora Cearense, Livro Ideal e Erlié Amorim.

No Norte: Distribuidora Cultural, em Belém e, em Manaus, Editora Hiléia e Editora ABC.

Algumas das firmas citadas já não existem, outras continuam levando livros Brasil a fora. De 1960 a 1990, as vendas de livros de porta a porta tiveram sua fase de ouro, hoje estão em decadência pois as dificuldades são muitas. O rigor das leis trabalhistas, a dificuldade dos vendedores terem acesso ao local de vendas, a impossibilidade de conceder longos prazos para pagamento, às vezes 15 meses, a Internet, que permite fáceis e rápidas informações, a televisão que alcança todo o Brasil, são alguns dos motivos de se venderem menos livros em coleções.”

Anexo 9**ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIFUSÃO DO LIVRO****CAPÍTULO I****DA DENOMINAÇÃO, FINALIDADE E SEDE**

Artigo 1º - A Associação Brasileira de Difusão do Livro, com sede e foro na Rua Marquês de Itu, 408 – cj. 71 – São Paulo/SP – CEP 01223-000, tem por finalidade o fomento e a difusão do livro no Brasil, bem como a defesa dos diversos interesses pertinentes às categorias de associados, que editem, distribuam, vendam ou revendam o livro em quaisquer formatos, pelo sistema de venda direta.

Parágrafo Único – Entende-se por venda direta, a comercialização de livros diretamente aos consumidores em suas residências, em seus locais de trabalho e outros locais fora de livrarias, lojas ou outros pontos alternativos, usualmente através de explicações ou demonstrações por vendedor ou vendedora (em acordo com a WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations).

Artigo 2º - A Associação, para consecução dos seus fins objetivados neste Estatuto, aplicará integralmente e sem interesse de lucro todas as rendas auferidas, especialmente:

I – na realização de campanhas, ou atividades equiparadas, que visem à divulgação e ao incremento do livro em qualquer formato sob o sistema de venda direta;

II – na elaboração de estudos ou pesquisas sobre incremento do livro e da classe e sua ampla difusão;

III – na valorização da imagem do vendedor através do sistema de venda direta, procurando configurar sua verdadeira função de divulgação da cultura, enfatizando em todas as oportunidades a importância social de sua atividade pelas características dinâmicas e únicas de seu trabalho quer orientando-o quanto ao seu ingresso à classe, quer quanto à sua própria seleção, conscientização ética e profissional, cadastramento, etc., buscando reunir um cadastro geral em departamento específico, que zelará pela preservação da própria classe;

IV – na criação de cursos de aperfeiçoamento de vendas, visando-se ao desenvolvimento de técnicas aprimoradas;

V – na realização periódica de feiras e eventos, nacionais e internacionais, enaltecendo sempre a difusão do livro e destacando sua influência na sociedade;

VI – na publicação e reprodução de todo o material de interesse para a difusão do livro e da entidade;

VII – na representação de seus associados junto a outras instituições, nacionais ou estrangeiras, junto à iniciativa pública ou privada, visando o fortalecimento e desenvolvimento da classe;

VIII – na produção de estudos específicos, na elaboração de ações judiciais ou extrajudiciais relacionadas à legislação, atos legais, e sempre que haja interesse da classe;

IX - na prestação de serviços aos seus associados;

X - Na realização de acordos de trabalho e auto-regulamentações relativas à classe;

XI- na criação de sedes ou representações estaduais da Associação;

XII- na criação de Comissões de trabalho para o desenvolvimento de projetos relativos à venda direta de livros.

CAPÍTULO II

DOS ASSOCIADOS, CATEGORIAS, DIREITOS E DEVERES

Artigo 3º - São Associados da Associação Brasileira de Difusão do Livro todas as pessoas físicas e jurídicas que pertençam ou que venham a pertencer à classe e que se filiareem regularmente à Entidade, aceitas nos termos do presente Estatuto.

Parágrafo 1º - Os Associados não respondem individual ou subsidiariamente pelos compromissos assumidos pela Associação.

Parágrafo 2º - O ato de associar-se à entidade não cria entre os associados obrigações recíprocas.

Parágrafo 3º - O Associado será representado perante a Entidade por seu representante legal, ou por seu preposto, por procuração específica, desde que pertença ao ramo, podendo, em conseqüência, quando investido nessa faculdade, representar os seus direitos, ficando a representada sujeita ao cumprimento de todas as obrigações pertinentes à declaração do preposto ou procurador.

Parágrafo 4º - As decisões, moções ou votos, apresentados, aprovados ou ratificados pelo representante legal ou preposto autorizado do Associado serão, para todos os efeitos, a expressão oficial da sua vontade, não podendo ser revogados.

Artigo 4º - São as seguintes as categorias de Associados da Entidade:

I. I – Fundadores

II – Editores

III – Revendedores Atacadistas

II. IV – Revendedores Varejistas

V – Representantes ou Agentes

Artigo 5º - São **Fundadores** as pessoas jurídicas que assinaram o termo de comparecimento à Assembléia de Fundação e Aprovação dos Primeiros Estatutos da Associação e as que, embora não presentes, se associaram pessoalmente, ou por via postal, até trinta dias após a realização da referida Assembléia, desde que se enquadrem nas categorias sociais previstas nos itens II, III e IV, do Artigo 4º, destes Estatutos.

Artigo 6º - São **Editores** as pessoas jurídicas que, por conta e risco próprios, desenvolvam projetos editoriais, publicando obras de criação intelectual, originais ou não, através de processos industriais de reprodução em escala, por quaisquer meios e suportes.

Artigo 7º - São **Revendedores Atacadistas** as pessoas jurídicas que, por conta e risco próprios, comercializem junto aos revendedores varejistas obras de criação intelectual, fixadas em quaisquer suportes e editadas por quaisquer meios.

Artigo 8º - São **Revendedores Varejistas** as pessoas físicas ou jurídicas que se dediquem à venda de livros, fixados em quaisquer suportes e editados por qualquer meio, ao consumidor final.

Artigo 9º – São **Representantes** ou **Agentes** as pessoas físicas ou jurídicas que figuram como tal na representação de empresas do segmento editorial.

Parágrafo Único – O Associado que desejar se desligar da Entidade deverá enviar solicitação formal, por escrito à Diretoria.

Artigo 10º – A Diretoria a ABDL poderá, conforme o caso, nomear os seguintes participantes especiais, nos termos do parágrafo único deste artigo, aos quais não se aplicam os direitos e deveres estabelecidos nos artigos 12 e 13:

Colaboradores - pessoas físicas ou jurídicas que, solicitando ingresso na Associação, não preencham os requisitos dos Artigos 6º, 7º, 8º, 9º e tenham prestado colaboração à entidade.

Honorários - pessoas físicas ou jurídicas que, pela sua ação em favor do livro e de sua difusão, mereçam tal distinção.

Parágrafo Único – A distinção de Honorário será atribuída pela Associação, por indicação de qualquer associado, condicionada à aprovação da Assembléia, o mesmo se aplicando para o seu cancelamento.

Artigo 11 – A admissão de novos associados far-se-á a pedido formal do proponente, abonada por um associado e aprovada pela Diretoria.

Parágrafo Único – A admissão do associado representante somente se fará mediante a apresentação de empresa por ele representada já associada à ABDL.

Artigo 12 - Os Associados, estando quites com os cofres sociais, gozam dos direitos de:

I – votar e ser votado nas Assembléias Gerais;

II – assinar requerimento de convocação de Assembléias Gerais Extraordinárias;

III – requerer o registro de chapa eleitoral para disputa dos cargos eletivos;

IV – direito de usufruir dos serviços e benefícios oferecidos pela entidade.

Artigo 13 – Constituem deveres dos Associados:

I – cumprir e fazer cumprir os presentes Estatutos;

II – pagar pontualmente as mensalidades fixadas pela Diretoria;

III – comparecer às Assembléias e acatar suas decisões, bem como as da Diretoria;

IV – desempenhar os cargos para os quais tenham sido eleitos ou nomeados e devidamente investidos, por decisão da Assembléia Geral ou da Diretoria;

V – não fazer pronunciamentos públicos, nem tomar qualquer deliberação de interesse da classe em nome desta, sem prévia anuência da Diretoria;

VI – prestigiar a Entidade por todos os meios ao seu alcance e proteger o espírito associativo;

VII – cumprir os dispositivos normativos de auto-regulamentação da classe.

Artigo 14 – Os Associados estão sujeitos às penalidades de advertência, suspensão e eliminação do quadro social.

Parágrafo 1º - Cabe pena de advertência aos Associados que:

I – infringirem o disposto no Artigo anterior;

II – concederem entrevistas em nome da entidade, sem expressa autorização da Diretoria.

Parágrafo 2º - Poderão ser **suspensos** de seus direitos os Associados que:

I – não comparecerem a 3 (três) Assembléias Gerais consecutivas, sem causa justificada;

II – não acatarem as decisões da Assembléia Geral ou da Diretoria;

III – reincidirem em faltas que hajam motivado a pena de advertência.

Parágrafo 3º - Poderão ser eliminados do quadro social os Associados que:

I – sem motivo justificado se atrasarem em mais de 3 (três) meses no pagamento das contribuições;

II – constituírem-se em elementos nocivos à Entidade, pela má conduta comercial ou profissional;

III – reincidirem em faltas que tenham dado motivos à suspensão.

Parágrafo 4º - As penalidades serão impostas pela Diretoria, delas cabendo recurso à Assembléia Geral.

CAPÍTULO III

DA ADMINISTRAÇÃO

Artigo 15 – A Associação será administrada por uma Diretoria, eleita por seus associados, composta por 11 (onze) membros efetivos e 08 suplentes, sendo um

Presidente, um Vice-Presidente de Comunicação, um Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Administrativo, um Diretor Social, e 6 (seis) Diretores Setoriais, assim distribuídos: 2 (dois) Editores, 2 (dois) Revendedores Atacadistas e 2 (dois) Revendedores Varejistas, Representantes Comerciais ou Agentes.

Parágrafo único - Juntamente com a Diretoria serão eleitos 08 suplentes, um para cada diretor, que substituirão os titulares em suas ausências, impedimentos temporários e, na hipótese de impedimento definitivo, assumirão o cargo efetivo até o final do mandato para o qual foram eleitos.

Artigo 16 – A Diretoria será eleita sempre para um mandato de 02 (dois) anos, tomando posse na data da Assembléia em que foi eleita.

Artigo 17 – O presidente poderá ser reeleito uma única vez.

Artigo 18 – Poderá a ABDL instituir sucursais ou representações em outros Estados da Federação, cabendo à Diretoria a nomeação do representante legal.

Artigo 19 - Os Diretores da Associação não receberão remuneração de qualquer espécie pelo trabalho prestado.

Artigo 20 – A Diretoria se reunirá periodicamente para tratar de assuntos de interesse da Associação.

Artigo 21 – As reuniões de Diretoria poderão realizar-se com qualquer número de Diretores presentes, que assinarão o livro de presença, mas as deliberações sobre quaisquer assuntos de natureza geral da Entidade, ou dos sócios, somente serão consideradas válidas quando tomadas na presença de no mínimo 05 (cinco) Diretores ou, na ausência destes, seu respectivo suplente.

Parágrafo único – As deliberações de interesse predominante de uma determinada categoria somente serão tomadas com a presença de, pelo menos, um Diretor Representativo da categoria ou de seu suplente.

Artigo 22 - Em caso de afastamento temporário ou definitivo, os cargos da Diretoria serão substituídos, no caso de impedimento temporário e **sucedidos**, no caso de impedimento definitivo, pelos seguintes critérios:

I – No caso do Presidente, pelo Vice-Presidente de Comunicação, e na impossibilidade deste, pelo Vice-Presidente Financeiro.

II – No caso de um dos Vice-Presidentes, pelo Diretor Administrativo.

III – No caso de qualquer outro Diretor, por seu respectivo Suplente.

Artigo 23 - Perderá o mandato o membro da Diretoria que, sem motivo justificado, não comparecer até a 06 (seis) reuniões consecutivas, ou a 08 (oito) reuniões alternadas.

Artigo 24 – À Diretoria compete:

I - dirigir a **ASSOCIAÇÃO** de acordo com os presentes **ESTATUTOS** e administrar o patrimônio social;

II – nomear Comissões para assessorá-la em matérias especializadas e em assuntos específicos, podendo criá-las em caráter permanente ou temporário;

III – aplicar penalidades previstas no Artigo 15;

IV – nomear representantes estaduais;

V – reunir-se ordinariamente, ao menos uma vez por mês e sempre que o Presidente ou a maioria dos Diretores convocar;

VI – fazer executar as propostas aprovadas.

Artigo 25 – Ao Presidente compete:

I - representar a Entidade em Juízo ou fora dele e perante as demais entidades, bem como o Poder Público e a iniciativa privada, sendo-lhe facultado delegar poderes;

II - convocar reuniões da Diretoria e Assembléias Gerais, instalando-as;

III - estabelecer, após ouvida a Diretoria, o programa ou o plano de atividades da Entidade, para o período de seu mandato;

IV - assinar atas das reuniões e todos os papéis que dependerem de sua assinatura;

V - tomar conhecimento das despesas autorizadas e firmar cheques juntamente com o Vice-Presidente Administrativo Financeiro ou seu substituto, bem como outros títulos de crédito de emissão da sociedade.

VI - adotar qualquer medida urgente de atribuição da Diretoria, quando esta não puder se reunir, submetendo-a em seguida a ratificação;

VII - ratificar o relatório anual, o balanço e a prestação de contas que submeterá à apreciação da Assembléia Geral Ordinária, depois de discutidos e aprovados pela Diretoria.

Artigo 26 - Ao Vice-Presidente de Comunicação compete:

I - substituir o Presidente em suas faltas e impedimentos e assessorá-lo em suas atribuições;

II - supervisionar a coordenação das Comissões e Grupos de Trabalho nomeados pela Diretoria e encarregar-se de providenciar a implementação das propostas sugeridas que forem aprovadas pela mesma;

III - encarregar-se das ações de comunicação da entidade;

IV – estabelecer contatos com órgãos de divulgação, informando e esclarecendo a opinião pública;

V – assessorar o Presidente nas suas relações com os meios de comunicação.

Artigo 27 - Ao Vice-Presidente Financeiro compete:

I - substituir o Vice-Presidente de Comunicação em seus impedimentos;

II – cuidar da gestão financeira da entidade;

III - assinar juntamente com o Presidente os cheques ou títulos de crédito de emissão da Entidade;

IV - efetuar os pagamentos e recebimentos autorizados pela Diretoria, assinando, isoladamente, recibos e dando quitação de valores;

V - supervisionar a elaboração e apresentação à Diretoria do orçamento anual, bem como dos balancetes semestrais e do balanço anual que, após a aprovação da Diretoria, deverá ser apresentado ao Conselho Fiscal.

Artigo 28 – Ao Diretor Administrativo compete:

- I - substituir os Vice-Presidentes, conforme ordem estabelecida neste Estatuto;
- II - executar as determinações da Diretoria;
- III - encarregar-se da administração e funcionamento da Entidade;
- IV - dirigir e fiscalizar os trabalhos da Secretaria;
- V - elaborar o relatório anual da Entidade, para apresentação pelo Presidente, depois de aprovado pela Diretoria, à Assembléia Geral.

Artigo 29 - Ao Diretor Social compete:

- I - coordenar as atividades sociais em geral;
- II - coordenar as Comissões relativas a feiras e eventos;
- III - encarregar-se do relacionamento com o Associado;
- IV - coordenar as ações de marketing da Entidade;
- V - coordenar ações de captação de novos associados.

CAPÍTULO IV

DO CONSELHO FISCAL

Artigo 30 – A Associação terá um Conselho Fiscal, composto por 03 (três) membros e 03 (três) suplentes vinculados, devendo ao menos um deles possuir conhecimentos contábeis e fiscais, eleitos por 02 (dois) anos, em Assembléia Geral.

Artigo 31 - Compete ao Conselho Fiscal:

I – determinar as reuniões do Conselho e supervisioná-las;

II – fiscalizar a gestão financeira e os livros contábeis;

III – emitir parecer sobre o balanço, visando-o;

IV – opinar sobre despesas extraordinárias;

V – requerer auditoria das contas, cujos custos ficarão sujeitos à aprovação da Diretoria;

VI – ter acesso a todos os documentos fiscais e contábeis da entidade.

Artigo 32 – O Conselho Fiscal, em sua primeira reunião, escolherá um coordenador que dirigirá suas reuniões, dela lavrando Ata e mantendo permanente contato com a Administração da entidade;

Artigo 33- Ocorrendo vaga no Conselho Fiscal o cargo será preenchido pelo respectivo suplente.

CAPÍTULO V

DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS

Artigo 34 – As Assembléias Gerais representam a vontade dos sócios, sendo suas resoluções soberanas, quando forem tomadas por maioria dos votos e não contrariarem os Estatutos.

Parágrafo único – Instalar-se-ão em primeira convocação, com a presença de 2/3 (dois terços) dos associados com direito a voto e, em segunda convocação com qualquer número, decorrida meia hora.

Artigo 35 – A Associação realizará anualmente, no mês de março, uma Assembléia Geral Ordinária, que visa situar o posicionamento das contas da Diretoria relativas ao exercício anterior.

Parágrafo único – A cada dois anos, à Assembléia Geral Ordinária caberá também a eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal.

Artigo 36 – Realizar-se-ão Assembléias Gerais Extraordinárias:

I – quando convocadas pelo Presidente ou por metade dos Diretores;

II – a requerimento de 1/3 (um terço) dos sócios quites com os cofres sociais.

Parágrafo primeiro – As Assembléias Gerais Extraordinárias somente poderão tratar de assuntos previamente determinados.

Parágrafo Segundo – As Assembléias Gerais Extraordinárias que tenham por objeto deliberar sobre alteração estatutária, ou sobre a destituição de diretor eleito, ficam condicionadas ao estabelecido no art. 49 dos presentes Estatutos.

Artigo 37 – As Assembléias Gerais convocar-se-ão por quaisquer meios de comunicação, tais como fax, e-mail ou correio, com pelo menos 10 (dez) dias de antecedência.

Parágrafo 1º - Da convocação deverá constar resumidamente a ordem do dia e, quando se tratar de Assembléia Extraordinária, as razões da convocação.

Parágrafo 2º - Verificada pelo Presidente a existência de quorum e por ele instaladas as Assembléias, os presentes elegerão um sócio para presidir os trabalhos, o qual, imediatamente, escolherá um secretário para compor a mesa.

CAPÍTULO VI

DAS ELEIÇÕES

Artigo 38 – Até 30 (trinta) dias anteriores ao dia fixado para a realização de Assembléia Geral que deverá eleger a Diretoria e o Conselho Fiscal, qualquer associado poderá registrar na Secretaria as chapas eleitorais, observadas as disposições constantes deste Estatuto.

Artigo 39 – Os cargos da Diretoria e do Conselho Fiscal, bem como de seus Suplentes, cabem aos sócios, pessoas jurídicas que preencham as condições para sua eleição.

Parágrafo 1º - O Presidente deverá ter participado de pelo menos uma Diretoria da ABDL e os demais Diretores deverão estar ao menos há 01 (um) ano associados à ABDL.

Parágrafo 2º - O sócio indicará o seu representante, que será eleito nominalmente, conforme chapa registrada nos termos do art. 39 e seguintes e só poderá ser substituído no decorrer do mandato por seu sucessor estatutário ou suplente.

Parágrafo 3º - O representante do sócio que por qualquer motivo desligar-se da empresa à qual pertencia quando de sua eleição, permanecerá no cargo desde que continue atuando no mercado, e, no caso de Diretor Setorial na mesma categoria, permanecendo pessoalmente responsável por todos os seus atos.

Artigo 40 – A votação será sempre feita por escrutínio secreto e por chapas completas e não vinculadas entre si, para a Diretoria e para o Conselho Fiscal.

Parágrafo 1º – Na hipótese de haver somente uma chapa, a eleição poderá ser feita por aclamação.

Parágrafo 2º - Visando facilitar o pleito, a Diretoria poderá optar pela realização da votação por meios eletrônicos.

Artigo 41 – A mesa que presidir os trabalhos da Assembléia Geral apurará os votos em seguida, proclamará os eleitos, dando-lhes posse de imediato.

Artigo 42 – Caso julgue necessário, a Diretoria empossada poderá requisitar à Diretoria substituída dois representantes, que serão por ela nomeados para acompanhar o período de transição.

Artigo 43 – No caso de empate, convocar-se-ão novas eleições para quinze dias após, observado o disposto neste Estatuto.

Artigo 44 - A coordenação do processo de eleição caberá à Secretaria e ao Departamento Jurídico.

CAPÍTULO VII

DO PATRIMÔNIO E FONTES DE RECURSO

Artigo 45 – O patrimônio e as fontes de recurso da Associação são constituídos por:

I - contribuições e mensalidades dos associados;

II – doações, patrocínios, legados e subvenções;

III – bens, valores adquiridos e rendas, tais como, eventuais aluguéis, juros de títulos e depósitos;

IV – receitas dos serviços prestados aos associados ou a terceiros;

V – outros fundos que compuserem os cofres da Tesouraria, de acordo com estes Estatutos e resoluções da Diretoria.

Parágrafo único – Os recursos e patrimônio elencados no inciso II, quando implicarem em ônus para a Associação, ficarão sujeitos à aprovação da Diretoria.

Artigo 46 – A alienação de bens imóveis, seja a que título for, sujeita-se à prévia aprovação da Assembléia Geral Extraordinária, para este fim especialmente convocada.

Artigo 47 – Em caso de dissolução da Associação, o que se dará apenas se aprovada por Assembléia Geral Extraordinária, para esse fim especialmente convocada, e com a presença mínima de 2/3 (dois terços) de associados quites com a Tesouraria e com direito a voto, o patrimônio social terá a destinação que lhe der a própria Assembléia referida.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 48 – A Diretoria é responsável perante a Assembléia Geral e os sócios pelo cumprimento de seus deveres na administração da Associação, bem como pelos atos praticados contrariamente à Lei e a este Estatuto.

Parágrafo único – Seus membros não respondem individual ou subsidiariamente pelos compromissos assumidos dentro da Lei e deste Estatuto em nome da Associação.

Artigo 49 – Para alterações ou reformas do presente Estatuto é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse

fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

CAPÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Artigo 50 – Este Estatuto entra em vigor na data de 02 de janeiro de 2004.

Artigo 51 – A atual Diretoria exercerá seu mandato, com o formato para a qual foi eleita, até que decorra o período do seu mandato.

Artigo 52 – Os casos não previstos neste Estatuto serão dirimidos nos termos do Código Civil vigente.

São Paulo, 14 de novembro de 2003.

André Péres de Lima

Presidente da ABDL

**BIBLIOTECA FEA/USP
DOAÇÃO**

Procedência Pós-Graduação

Data 08, 08, 05