

- **MARKETING**

IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE VAREJO ELETRÔNICO:UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO LIVREIRO

AUTORES

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@hipno.com.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

VALÉRIA DACANAL GARCIA

Centro Universitário Barão de Mauá

valeriadacanal@gmail.com

BEATRIZ HILDEBRAND COMIN ALVES DE OLIVEIRA

Universidade de São Paulo

bia.hildebrand@gmail.com

Resumo

Na Economia Digital ou Nova Economia, o varejo eletrônico se destaca como importante estratégia de comercialização de produtos e serviços. Inúmeras empresas vêm aderindo a esta forma de varejo devido, principalmente, à grande tendência de crescimento da venda de produtos via Internet e à crescente adesão de consumidores às compras por meio de canais eletrônicos, como resultante da obtenção de preços reduzidos e comodidade oferecida por este meio. O objetivo geral deste estudo é analisar o caso da empresa Comprajato no que tange à utilização do varejo eletrônico como canal estratégico para a comercialização de livros nacionais e importados. O método de estudo de caso foi utilizado para a realização da presente pesquisa. Como resultados, ressaltam-se: (a) a empresa está se estruturando para ser um importante *player* no comércio eletrônico brasileiro, competindo com grandes concorrentes já estabelecidos; (b) a empresa posicionou sua marca, focada em livros; (c) a empresa procura expandir sua participação de mercado; (d) a análise SWOT apontou vários pontos fortes da empresa, dentre eles: - know-how na importação e comercialização de livros no varejo tradicional.; - facilidades nas formas de pagamento oferecidas; - conhecimento da atuação dos concorrentes; (e) parceira com renomadas editoras nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Varejo eletrônico, Comércio Eletrônico (*E-commerce*), Marketing.

Abstract

In the Digital Economy or New Economy, the electronic retail appears as an important strategy to the commerce of products and services. Many enterprises have adopted this form of retail due to, mainly, the trend to the growth of products sales through the Internet and to

the growing interest of consumers to purchase using e-commerce, as a result of reduced prices and the comfort and convenience offered. The central objective of the present study is to analyze the case Comprajato in the use of electronic retail as a strategic channel to the commerce of national and imported books. The method of research case study was used to develop the present study. As results, it must be highlighted that: (a) the enterprise is structuring itself to be an important player in the Brazilian electronic commerce, competing with competitors established in the market; (b) the enterprise positioned its brand name, focusing on books; (c) Comprajato intends to expand its market share; (d) the SWOT analysis pointed out strengths of the enterprise, among them: - know-how in the importation and commerce of books; - easy ways of payments; - knowledge of the competitors actuation; (e) partnership with reputed national and international bookmakers.

Key words: Electronic retail, E-commerce, Marketing.

1 Introdução

A incorporação de novas tecnologias na comercialização de produtos e serviços tende a afetar as estratégias adotadas com relação aos canais de marketing das empresas. Neste sentido, a crescente utilização, por parte das empresas, da rede mundial de comunicação, a Internet, tem provocado a ruptura dos atuais paradigmas referentes ao relacionamento entre produtos, clientes e concorrentes, principalmente no que se referem à distribuição e comercialização de produtos e serviços (ROSEMBLOOM, 1999).

Segundo Carvalho e Neves (2001), pode-se afirmar que a nova economia está modificando a maneira de fazer negócios. A rapidez e a conveniência proporcionada pela comunicação on-line trouxeram novas alternativas para processos tradicionais, como a comercialização de produtos, o relacionamento com clientes, a propaganda e a atuação com fornecedores.

Para Kalakota e Whiston (1996), entre as contribuições que o comércio eletrônico vem propiciando à economia mundial, destacam-se o relacionamento, a inovação e customização de produtos, os novos canais de distribuição e as novas oportunidades de negócio, entre outros.

Embora apenas 10% das vendas de varejo sejam feitas por meio de varejo sem lojas, as vendas nesses formatos estão crescendo cada vez mais rápido que as vendas em lojas. A forma mais excitante e potencialmente mais significativa de varejo sem lojas é a compra interativa em casa, também referida como varejo eletrônico. As vendas do varejo eletrônico foram muito baixas em 1996, mas a maioria dos especialistas sente que esse formato tem o maior potencial entre formatos sem lojas. As novas tecnologias de comunicação e computadores possibilitam aos consumidores comprar o mundo sem sair de casa (Levy & Weitz, 2000). Apesar de estar apenas engatinhando, a compra por meio de canais eletrônicos tem o potencial de mudar fundamentalmente a maneira como as pessoas fazem compras, bem como a estrutura da indústria de varejo e dos bens de consumo (LEVY; WEITZ, 2000) .

Conforme Parente (2000), apesar de disponibilizarem as mais variadas funções (correio eletrônico, fóruns de discussão, fonte de informações), as empresas têm dedicado especial atenção ao comércio eletrônico. Ao mesmo tempo, a Internet vem atender às necessidades dos consumidores cada vez mais ávidos por serviços que facilitem suas tarefas rotineiras, como, por exemplo, a realização de suas compras.

2 Objetivos do estudo

O **objetivo geral** deste estudo é analisar o caso da empresa Comprajato no que tange à utilização do varejo eletrônico como canal estratégico para a comercialização de livros nacionais e importados.

Os **objetivos específicos** são:

- (a) Mostrar o papel que o varejo eletrônico desempenha como uma alternativa de canal de compra aos consumidores, visando aumentar a disponibilidade de produtos;
- (b) Conhecer os serviços oferecidos pela empresa estudada.
- (c) Apontar as vantagens competitivas do Comprajato.
- (d) Realizar a análise SWOT (Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes, Pontos Fracos) da empresa Comprajato.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 O Varejo sem Loja: Considerações Iniciais

O **varejo sem loja** é uma forma de varejo em que as vendas são feitas aos consumidores sem o uso de lojas. Os vários tipos de varejistas sem lojas são definidos em termos da mídia que utilizam para se comunicarem com seus clientes (LEVY; WEITZ, 2000). O mecanismo do varejo sem loja permite aos consumidores comprar produtos e serviços sem ter de deixar suas casas. Com a aceleração da tecnologia da comunicação e as mudanças nos estilos de vida dos consumidores, o potencial de crescimento para os varejos sem loja é explosivo (LAS CASAS, 1994; PARENTE, 2000).

Na literatura sobre varejo sem loja, vários autores como Las Casas (1994); Dune e Lusch, (1999); Kotler (1994, 2000); Levy e Weitz (2000); Parente (2000), distinguem cinco tipos de varejo sem loja, conforme apresentado a seguir:

Varejo de Catálogos e Malas Diretas – a oferta de varejo é comunicada ao cliente por meio de um catálogo, enquanto o varejista de malas diretas se comunicam com seus clientes usando cartas e folhetos.

Varejo de Vending Machines – formato sem lojas em que a mercadoria ou serviços são armazenados em uma máquina e liberados ao cliente quando depositem dinheiro ou usam um cartão de crédito. As *vending machines* são colocadas em locais convenientes de grande tráfego.

Compra em casa pela televisão – formato de varejo em que os clientes assistem a um programa de TV demonstrando a mercadoria e, em seguida, fazem seus pedidos pelo telefone.

Venda Direta – formato de varejo em que o vendedor, frequentemente um distribuidor independente, contata o cliente diretamente em local conveniente, na casa dele ou no trabalho, e demonstra os benefícios da mercadoria, recebe um pedido e entrega mercadoria para o cliente.

Varejo Eletrônico – formato de varejo em que o varejista e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo.

O Quadro 1, apresenta uma importante análise das dimensões que afetam a atratividade relativa dos consumidores dos formatos de varejo alternativos.

Quadro 1 – Dimensões que afetam a atratividade relativa dos consumidores dos formatos de varejo alternativos, com destaque ao varejista atual da Internet.

FORMATOS DE VAREJO BASEADOS EM LOJA					
DIMENSÕES	SUPERMERCADO	LOJA DE DEPARTAMENTOS	ESPECIALISTA DE CATEGORIAS	CATÁLOGO	VAREJISTA ATUAL DA INTERNET
Entretenimento	Baixo	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Interação Social	Médio	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Segurança Pessoal	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto
PEDIDO E RECEBIMENTO DE MERCADORIA					
Locais para fazer pedidos	Poucas	Poucas	Poucas	Em qualquer lugar	Muitos
Tempo de entrega	Imediato	Imediato	Imediato	Dias	Dias
NÚMERO DE ALTERNATIVAS					
Número	Médio	Médio	Pequeno	Pequeno	Pequeno
ASSISTÊNCIA PARA SELECIONAR ALTERNATIVAS					
Assistência	Média	Alta	Média	Baixa	Baixa
INFORMAÇÕES SOBRE A MERCADORIA					

Qualidade de Informações	Média	Média	Média	Média	Média
Informações de comparação	Média	Média	Alta	Baixa	Baixa
CUSTO DA MERCADORIA					
Custo de varejo para operar lojas	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo
Custos do tempo do cliente	Altos	Altos	Altos	Baixos	Baixos
Custos de embarque do cliente	Baixos	Baixos	Baixos	Altos	Altos

Fonte: Levy e Weitz, 2000, modificado pelos autores.

A natureza das comunicações entre o varejista e seus clientes é diferente para os vários formatos de varejo sem lojas. As comunicações nas vendas diretas são altamente interativas. O vendedor responde imediatamente aos comentários e questões dos clientes; as respostas são ajustadas às necessidades de cada cliente. O varejo eletrônico tem este mesmo alto nível de interatividade (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; CHEN; LETENEY, 2000; ENERS; JELASSI, 2000).

3.2 Varejo eletrônico e Canais eletrônicos

O varejo eletrônico é um formato de varejo em que os varejistas e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo. Em resposta às perguntas dos clientes, varejista transmite informações e gráficos para a TV ou computador do cliente. Depois de um diálogo eletrônico, o cliente pode pedir a mercadoria diretamente pelo sistema interativo e a mercadoria, normalmente é entregue na casa do cliente (LEVY; WEITZ, 2000).

Para Parente (2000), varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo. A comercialização de produtos e serviços via Internet faz parte da evolução tecnológica do marketing direto, que, por sua vez, é uma das modalidades do varejo sem loja.

Coughlan et al. (2002) definem canais eletrônicos como qualquer canal que envolva utilizar a Internet como um meio de atingir o usuário final ou qualquer canal para o qual o consumidor literalmente compre on-line.

Conforme Albertin (1999), Comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil acesso e baixo custo.

O comércio eletrônico ou e-commerce é um modelo de fazer vendas ou negócios que substituem os processos tradicionais por transações eletrônicas na Internet. É o hábito de uma empresa vender seus produtos tendo como vitrina uma página da web. É o hábito de uma empresa fazer negócios virtualmente. (CARVALHO; NEVES 2001)

Kalakota e Whinston (1996) consideram que o ambiente tradicional de negócio está mudando rapidamente, com os consumidores e empresas procurando flexibilidade para mudar seus parceiros, plataformas, carreiras e redes. Essa mudança inclui o estabelecimento de conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações entre os participantes, para expandir a participação no mercado e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente empresarial de hoje. Em outras palavras, ela está diretamente ligada ao CE.

Cameron (1997) define comércio eletrônico (CE) como qualquer negócio transacionado eletronicamente, no qual estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Segundo Kalakota e Whinston (1996), o CE pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Bloch, Pigneur e Segev (1996) estenderam essa definição, incluindo que CE é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infra-estrutura digital.

O Quadro 2 apresenta as principais vantagens e desvantagens em adotar os canais eletrônicos para a compra de produtos.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Varejo Eletrônico ou Virtual.

POSSÍVEIS VANTAGENS	POSSÍVEIS DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de comparação de preços entre diferentes varejistas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confiabilidade nas formas de pagamentos pelos consumidores;
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de pesquisa de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível demora na entrega dos produtos (logística);
<ul style="list-style-type: none"> • Preços geralmente mais baixos que no varejo tradicional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não expõe totalmente o cliente aos produtos;
<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na busca de produtos entre diferentes varejistas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um “vendedor”, que atuaria como influenciador no processo de compra;
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento de compra é relativamente simples (pedido e recebimento da mercadoria); 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no caso de troca de produtos por motivo de defeito, etc;
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona maior comodidade aos consumidores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não permite experimentação ou teste pelo consumidor (a não ser visual, na maioria dos casos);
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de interatividade com os clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de grandes números de lojas;
<ul style="list-style-type: none"> • Gerar visibilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição e entrega dos produtos nas residências dos clientes (gargalo do varejo virtual);
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o relacionamento nos negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem todo produto ou serviço é apropriado para exposição e venda na <i>Web</i>;
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de resposta da empresa aos clientes (os pedidos de informação podem ser atendidos mais rapidamente no <i>site</i> da empresa); 	<ul style="list-style-type: none"> • Embora as despesas de capital possam ser reduzidas, ofertas, comunicações e manutenção requerem muitas horas, dias ou semanas (profissional da <i>Web</i>);
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir custos; 	<ul style="list-style-type: none"> • A promessa de serviço de 24 horas pode ter graves repercussões se o serviço apresentar falhas;
<ul style="list-style-type: none"> • Estoque <i>jut-in-time</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não tem certeza sobre quem é o comprador e quais são suas intenções;
<ul style="list-style-type: none"> • Relevância da Tecnologia da Informação; 	<ul style="list-style-type: none"> • O consumidor pode ter dúvidas quanto à empresa ou sobre o que ela representa.
<ul style="list-style-type: none"> • Os canais de distribuição podem se expandir 	

com a presença de uma vitrine virtual;	
<ul style="list-style-type: none"> • As despesas de capital para abrir uma vitrine virtual são muito menores do que para abrir uma loja tangível; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mais flexibilidade; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas automaticamente em resposta a pedidos; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do <i>mix</i> promocional da empresa; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para testar novos produtos e serviços. 	

Fontes: Autores, elaborado a partir de Kalakota e Whinston, 1996; Whiston, 1997; Levy e Weitz, 2000; Parente, 2000; Amor, 2000; Chen e Leteney, 2000; Eners e Jelassi, 2000; Albertin, 2000; Carvalho e Neves, 2001; Reedy, Schuello e Zimmerman, 2001.

As empresas possuem algumas dificuldades no que concerne à adoção do varejo eletrônico. Alguns autores como Kalakota e Whinston, 1996; Whiston, 1997; Levy e Weitz, 2000; Parente, 2000; Albertin, 2000; Carvalho e Neves, 2001 apontam as seguintes: altos custos de publicidade e propaganda, estabelecimento de parcerias com empresas de logística, outros (confiabilidade), mensurar a importância de um canal eletrônico de vendas para seus consumidores, imagem da empresa associada ao *site*, nova estruturação de varejo, retorno do capital incerto, adequação às estratégias de marketing da empresa, constante manutenção e operação do *site*.

3.3 Varejo Eletrônico na Perspectiva dos Varejistas

Segundo Kostur (1997) apud Parente (2000); Albertin (2000), a Internet tem proporcionado novo potencial aos intermediários pelo fato de fornecer uma infra-estrutura de comunicação e transação que lhes permite a redução dos custos de transação, além da expansão da base de clientes potenciais, pois torna suas operações globais. Com a utilização da Internet os varejistas podem desempenhar um papel crucial nas etapas de negociação: dar suporte aos consumidores na indicação de suas necessidades, encontrando o produto mais adequado, fornecer meios eficientes para a troca de informações entre ambas as partes, efetuar a transação comercial e dar assistência nos pós-venda.

Devido às informações serem estocadas eletronicamente, a infra-estrutura requerida pelo varejista eletrônico é pequena, se comparada com o varejo tradicional. No varejo eletrônico, a empresa pode centralizar os produtos, ofertando variedade maior ao mercado. A centralização das informações e, conseqüentemente das operações faz com que os empregados sejam especialistas, uma vez que são conhecedores dos produtos, tornando os serviços mais eficientes (BOYER, 2001).

3.5 Comportamento de compra dos consumidores virtuais

Um dos fatores positivos para a adoção do varejo eletrônico são as mudanças que vêm ocorrendo no comportamento de compra do consumidor que, cada vez mais adota a compra via Internet, como apresentado a seguir.

De modo geral, os usuários da Internet são jovens, com considerável poder aquisitivo, boa escolaridade e predominantemente do sexo masculino. Mas, a medida que mais pessoas têm acesso à Internet, a população ciberespacial torna-se mais convencional e diversa. Os usuários mais novos usam mais a Internet para entretenimento e socialização. Contudo, 45 por cento

dos usuários têm 40 anos ou mais e usam a Internet para investimentos e assunto mais sérios (KOTLER, 2000).

Martin (1999) sugere que os novos usuários da Internet tendem a passar por quatro estágios diferentes de envolvimento com o *e-commerce*. São eles: usuário concorda em dar informações sobre si mesmo em troca de serviços gratuitos, usuário inscreve-se para receber serviços gratuitos que autorizam o processo de obtenção das informações mais apropriadas. Tais serviços incluem páginas personalizadas, e serviços de recomendação, comprador de primeira vez faz novas compras individuais, como livros e presentes, *E-consumer* sente-se confortável diante das transações mais complexas, como serviços de corretagem *on line* e participação regular em leilões.

De acordo com Kotler (2000), os compradores têm as seguintes vantagens, com a abundância de informações: podem obter informações objetivas sobre várias marcas, incluindo custos, preços, atributos e qualidade, sem despendido do fabricante ou de varejistas; podem requisitar propaganda e informações dos fabricantes; podem fazer a oferta que desejam e podem usar agentes de software para procurar e solicitar ofertas de vendedores.

Essas vantagens para o comprador significam que o processo de troca na era da informação passou a ser iniciado e controlado pelo cliente.

4 Metodologia da Investigação Empírica

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não-estatística. Mattar (1996) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

Primeira etapa: Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre Varejo e Comércio eletrônico. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Segunda etapa: Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar a empresa Comprajato, estabelecida em Ribeirão Preto-SP. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando

convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Terceira etapa: Realizaram-se entrevistas em profundidade na empresa Comprajato. Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

Quarta etapa: Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) no caso estudado.

5 Análise dos Resultados - Investigação Empírica

5.1 A Empresa Comprajato - Breve Histórico

O Comprajato é uma empresa de varejo eletrônico focada na comercialização de livros nacionais e importados. Aproveitando o grande interesse dos consumidores pelas compras online, que apresentam um crescimento expressivo ao longo dos últimos anos devido, principalmente, à facilidade de compra, aos preços inferiores se comparado ao varejo tradicional com loja e à comodidade oferecida no processo de compra (sem sair de casa ou escritório), vislumbrou-se empreender um novo negócio, participando efetivamente da Era Digital.

Prevendo ser este (Final de 2006/ Início de 2007) o momento ideal para adentrar de fato no varejo eletrônico e conquistar o “e-consumidor”, o Comprajato visa se destacar como uma importante empresa de varejo eletrônico, utilizando a Internet como ferramenta de comercialização, atendendo de maneira rápida, cômoda e eficiente todos aqueles clientes que desejarem seus produtos com um clique.

O Comprajato constitui a “vertente digital” da Holding Tecmedd, que integra as demais empresas: Tecmedd Importadora e Distribuidora de Livros (uma das maiores importadoras e distribuidoras de livros do Brasil), Tecmedd Editora (referência no país em publicações de livros técnicos e científicos com destaque na área de saúde e medicina), Livraria Paraler São Paulo (estrategicamente preparada para atender dois focos principais: cultura geral e área técnica), Editora Novo Conceito (é reconhecida no mercado editorial pela publicação de títulos nacionais e internacionais (cultura geral e empreendedorismo) e Tecctintas (distribuição de tintas e materiais de pintura em geral) (*Web site Tecmedd, 2009*).

Conforme a Gerente Comercial do Comprajato, recentemente, em junho de 2009, houve a fusão entre a empresa Tecmedd Importadora e Distribuidora de Livros e a empresa Superpedido, sediada em São Paulo - SP (também uma das maiores distribuidoras de livros do país). A empresa resultante dessa fusão, denominada “Superpedido Tecmedd” tornou-se a maior distribuidora da América do Sul e será a principal fornecedora da empresa Comprajato, obtendo-se, assim, preços altamente competitivos para oferecer ao consumidor final.

O Comprajato está estabelecido em Ribeirão Preto (SP), onde se encontra o seu centro de distribuição e também possui um estoque terceirizado nos Estados Unidos. A empresa concentrará seus esforços inicialmente no Brasil e, posteriormente, na América Latina. A empresa pretende atingir esse segmento de mercado e conquistar expressiva participação

devido, especialmente, às parcerias estabelecidas com grandes e importantes editoras renomadas internacionalmente.

Deve-se destacar ainda que o Comprajato é uma empresa familiar e a mesma já possui expertise ou know-how na importação e comercialização de livros nacionais e importados.

- **Produtos comercializados:**

Livros Nacionais. Áreas: Administração e negócios, Agropecuária, Arquitetura, urbanismo e paisagismo, Artes e entretenimento, Auto-ajuda e desenvolvimento humano, Beleza e estética, Ciências biológicas, Ciências exatas, Ciências humanas e sociais, Concursos e cursos técnicos, Contabilidade, Culinária e gastronomia, Cursos e idiomas, Didáticos, Direito, Economia, Educação, Enciclopédias e almanaques, Engenharia, Esoterismo, Esportes e lazer, Geografia e história, Hotelaria, Linguística, Literatura, Medicina do trabalho, Medicina e saúde, Medicina veterinária, Religião, Tecnologia da informação, Telecomunicações e Turismo (*Web site* da empresa, 2009).

Livros Importados. Áreas: Ciências exatas, Arquitetura, Urbanismo, Arte e entretenimento, Corpo, Negócios e Economia, Informática e Tecnologia da Informação, Cozinha e Gastronomia, , Cursos e Idiomas, Educação, Engenharia e Tecnologia, Família e relacionamentos, , Geografia e História, Ciências Sociais, Direito, Literatura, Medicina, Saúde e fitness, Natureza e Ciências biológicas, Religião, Auto-ajuda, Esportes e Recreação, Viagem e Hotelaria, Medicina Veterinária. (*Web site* da empresa, 2009)..

5.2 A experiência do Comprajato no comércio eletrônico

Os quadros 4 e 5 representam, respectivamente, as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico para o Comprajato e os serviços oferecidos pela empresa.

Quadro 4 – Principais Vantagens e Principais Desvantagens do comércio eletrônico para o Comprajato.

PRINCIPAIS VANTAGENS	PRINCIPAIS DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Preços mais atrativos que o comércio tradicional devido a custos menores 	<ul style="list-style-type: none"> • O consumidor não pode “tocar”o produto. Todavia, o cliente geralmente vai até uma loja tradicional verifica o produto e compra via Internet.
<ul style="list-style-type: none"> • Custos de operação reduzidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança/ Insegurança de pagamentos on-line (hackers)
<ul style="list-style-type: none"> • Comodidade para o consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer dados pessoais (Ex. CPF) gera insegurança por parte do consumidor.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de compra (exposição de produtos) 	<ul style="list-style-type: none"> • {As vezes falta de informação do produto no web site (foto, sinopse de livros, etc)
<ul style="list-style-type: none"> • Diversas formas de pagamento 	
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de pagamento/ parcelamento (6 vezes) 	
<ul style="list-style-type: none"> • O consumidor pode comprar de qualquer lugar que tenha acesso à internet e solicitar entrega 	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega rápida (logística) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vale presente 	

Fonte: Autores, baseado nas entrevistas.

Quadro 5 – Serviços do Comprajato.

Características	<ul style="list-style-type: none"> • Informações dos clientes nunca serão divulgados a terceiros; • Atendimento a clientes por telefone; • Acompanhamento on-line do pedido; • Ferramenta de busca; • Informações só são divulgadas se o cliente permitir; • Protocolo de segurança SSL • Serviço de presentes.
Locais de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil • Exterior
Formas de Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> • American Express • Mastercard • Diners Club • Visa • Boleto Bancário
Formas de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • SEDEX • Courier • Correio Expresso (FEDEX, etc)
Políticas de devolução	<ul style="list-style-type: none"> • Somente na troca por um outro produto; • Cliente para o frete; • Loja para o frete.

Fonte: E-bit (<http://www.ebit.com.br>) (2009).

Os quadros 6 e 7 apresentam a análise S.W.O.T (Ambiente externo – Oportunidades e Ameaças) e Ambiente interno (Pontos Forte e Pontos Fracos) da empresa.

Quadro 6 – Análise Interna – Pontos Fortes e Pontos Fracos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão participativa e padronizada; • Foco em livros técnicos e importados; • Programa de Parcerias em diversas áreas para promover o site; • Site de fácil visualização, “clean” e bem organizado; • Banco de dados com mais de 4 milhões de títulos nacionais e importados; • Promoções variadas e diárias; • Acompanhamento de pedido; • Entregas no Brasil e exterior (com exceção de livros importados); • Embalagens para presente, vale-presente e cupom-desconto; • Livros atuais e best-sellers em estoque; • Cadastro para receber ofertas por e-mail; • Formas de pagamento: todos os cartões de crédito, débito em conta, cartões de débito, TED, depósito identificado e boleto bancário; • Tele-vendas, tele-atendimento e atendimento on-line: funcionamento de segunda a sábado das 08:00h às 18:00h; • Link Dúvidas com linguagem simples; • Programa de pesquisas com a E-bit e certificação de qualidade. • Conhecimento das estratégias e atuação dos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente não permite fazer promoções com frete grátis; • Preços com menores margens de desconto na área de interesse geral; • Portal para divulgação de culturas, novos autores e lançamentos de livros;

<ul style="list-style-type: none"> • Know-how na importação e comercialização de livros. • Facilidades nas formas de pagamento oferecidas; • Parceria com Editoras renomadas nacionalmente e internacionalmente. 	
---	--

Fonte: Informações fornecidas pela empresa e resultado de entrevistas.

Quadro 7 - Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar participação de mercado no comércio eletrônico (mercado livreiro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes concorrentes consolidados com lojas físicas, além da virtual.
<ul style="list-style-type: none"> • A escassez de tempo das pessoas, principalmente nos grandes centros, abre uma excelente oportunidade de realizar compras com comodidade com o uso da Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-book e e-book reader (Produtos que não chegaram no Brasil. Caso a empresa não acompanhe esta inovação pode ser uma possível ameaça). Mesmo assim, há pesquisas em que o e-book não substitui a sensação de ler e possuir um livro convencional (Os consumidores querem folhear o livro, “sentir o cheiro”, cansa menos a vista se comparado ao computador ou ao e-book).
<ul style="list-style-type: none"> • Mudança comportamental da sociedade. À medida que novas gerações vão surgindo, amplia-se a familiaridade para se realizar compras com comodidade com o uso da Internet como fonte de informação e meio para realização de transações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição acirrada de varejistas eletrônicos já atuantes no mercado por preços cada vez menores, parcelamento no pagamento e tempo de entrega reduzidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente interesse pela compra de livros/ DVDs on-line. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de mudança de hábitos (compra on-line) para uma parcela ainda significativa da população.
<ul style="list-style-type: none"> • Grande interesse por parte de consumidores no varejo eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas concorrentes possuem maiores recursos para propaganda e marketing.
<ul style="list-style-type: none"> • 45% à 50% ao ano de crescimento do varejo eletrônico no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas fortes dos concorrentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Maior inclusão de pessoas na Era Digital (acesso à Internet). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Livros são o produto que mais vende no comércio eletrônico (Representa de 17% à 20% das vendas totais). 	

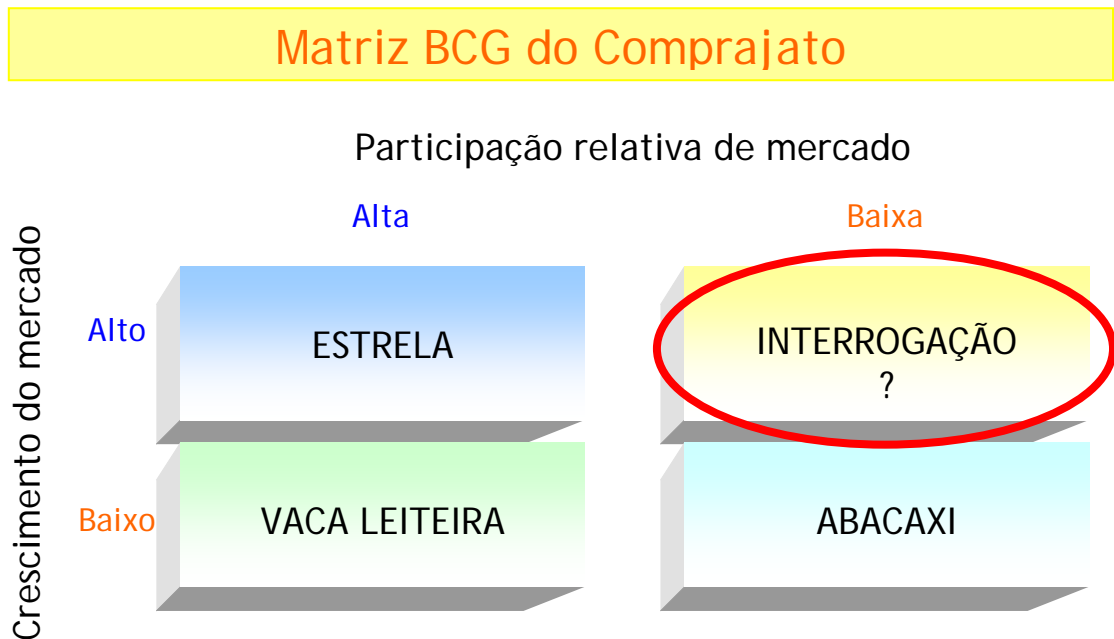
Fonte: Autores, baseado nas entrevistas.

Os principais concorrentes da Comprajato, atualmente, são: (1) www.americanas.com.br, (2) www.submarino.com.br, (3) www.livrariasaraiva.com.br, (4) www.livrariacultura.com.br, (5) www.siciliano.com.br, (6) www.fnac.com.br, (7) www.sodiler.com.br (8) www.amazon.com, outras.

Observação: Foram selecionados e listados apenas os concorrentes no varejo eletrônico.

A figura 1 apresenta a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) do Comprajato.

Figura 1 – Matriz BCG do Comprajato.



Fonte: Informação fornecida pela empresa (2009).

De acordo com a Gerente Comercial do Comprajato, a principal meta da empresa é o plano de expansão da mesma, buscando-se oferecer ao consumidor final todos os tipos de livros de que necessitar, posicionando a marca da empresa como “venda de livros”.

Vantagens competitivas (*Web site* da empresa, 2009):

- O processo logístico é um dos mais avançados e dinâmicos do Brasil em relação a livros, o que permite cumprir e garantir o prazo de entrega.
- Excelente padrão de atendimento ao cliente, focado em agilizar o processo de compra, garantir a segurança dos dados e entrega no prazo, buscando sempre superar as expectativas dos clientes.
- O web site está desenvolvido para facilitar a navegação, agilizar o processo de compra e contemplar o máximo de informações sobre os produtos para que os clientes sintam-se mais seguros sobre os serviços oferecidos. Além disso, a empresa utiliza recursos tecnológicos avançados aliado a um dos mais sofisticados sistemas de ERP existentes no Brasil.
- Sistema de segurança digital (certificação criptografada) completo e atualizado no servidor de dados, garantindo riscos contra fraudes e rastreamento por terceiros. O certificado é garantido pela Thawte, uma das autoridades mundiais em segurança na internet.
- Sistema de gestão participativo e organizado, permitindo alto índice de engajamento no clima da organização.
- “Mais do que vender livros, o compromisso do Comprajato é permitir maior acesso da população à leitura e, conseqüentemente, aumentar o nível cultural do País.”

O que o Comprajato oferece (*Web site* da empresa, 2009):

- Acompanhamento de pedido: o cliente pode consultar, a qualquer momento, todas as etapas do seu pedido. É um ambiente personalizado, seguro e único para o cliente. Basta visualizar o link “Acompanhe seus pedidos”.
- Garantia de entrega: a empresa conta com a agilidade e garantia de entrega pelos Correios. Além disso, o web site calcula a melhor estimativa de prazo para o cliente no ato da compra para cumprir com o que foi declarado.
- Atendimento ao consumidor: disponibiliza-se três canais para auxiliar os clientes: tele-vendas, SAC e o link Dúvidas. O cliente escolhe a opção desejada e o Comprajato estará à disposição para esclarecer dúvidas.
- Descrição dos produtos: cada produto possui características detalhadas que permitem aos clientes saberem exatamente o que estão comprando. Ainda é possível conferir avaliações e comentários sobre cada produto, que são mencionados por outros consumidores.
- Todas as embalagens do Comprajato contém personalização da empresa e os produtos são devidamente embalados para evitar violações e avarias.
- Comunicação: o Comprajato sempre envia e-mails para os clientes cadastrados e que desejam receber os informativos da empresa. Por e-mail é possível conferir promoções, pré-vendas, lançamentos, notícias da empresa e do mercado editorial.

A figura 2 representa a estratégia da empresa na relação Preço *versus* Promoção.

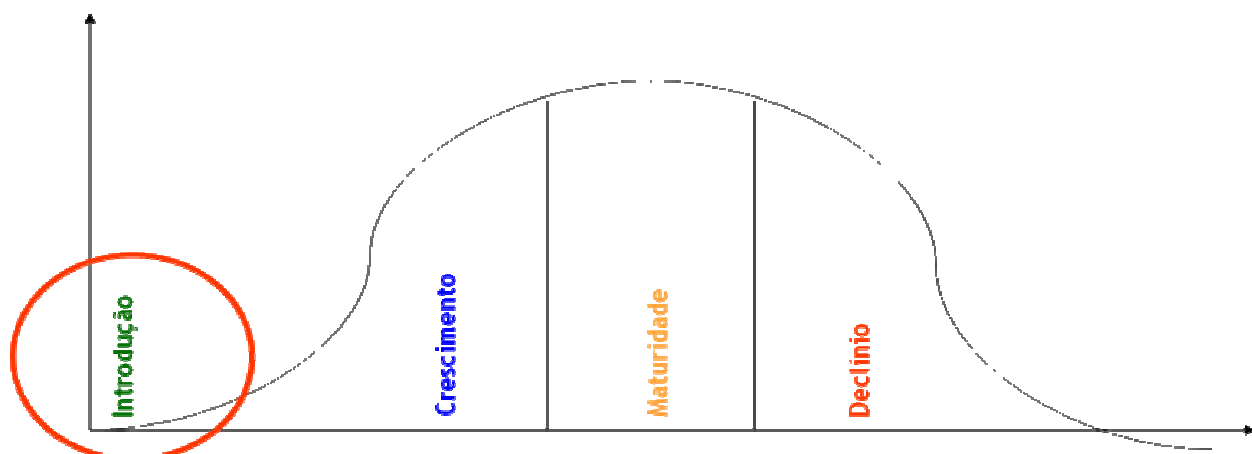
Figura 2 – Estratégia Preço x Promoção da empresa



Fonte: Informação fornecida pela empresa (2009).

A figura 3 retrata o ciclo de vida da empresa Comprajato, contando-se que saiu do “projeto inicial” e encontra-se na fase introdutória.

Figura 3 – Ciclo de vida do Comprajato.



Fonte: Informações fornecidas pela empresa (2009).

Observação: Para prosseguir com seu crescimento e alcance rápido do mercado é necessário investir em: extensão de produtos e serviços, aumentar a distribuição, buscar novos consumidores e melhorar a qualidade.

6 Conclusões e Implicações Gerenciais

Faz-se importante ressaltar que o número de consumidores virtuais vêm aumentando, (interesse por comodidade e facilidade oferecidas na compra on-line e preços inferiores aos praticados pelo mercado convencional, entrega rápida), assim como o número de empresas vendendo pela Internet, o que demonstra a importância de os varejistas tomarem decisões conscientes e estruturadas quanto à adentrar na Era Digital.

Após o que foi exposto, conclui-se que a Tecmedd Holding inovou seus conceitos de comercialização de livros, aderindo ao varejo virtual, com a estruturação da empresa Comprajato. Com o *know-how* obtido em anos de experiência com a importação e distribuição de livros no Brasil, a Tecmedd Holding tomou a importante decisão de participar ativamente do varejo eletrônico, oferecendo aos seus clientes produtos (livros nacionais e importados) com comodidade e preços altamente competitivos.

Faz-se importante destacar que o Comprajato é um novo desafio para a Tecmedd Holding, visto que sua atuação no varejo será exclusivamente virtual (*e-commerce*), não utilizando-se de lojas físicas. O Comprajato está competindo com grandes *players* (empresas virtuais e físicas) do mercado livreiro e buscará ocupar importante parcela do mercado no setor em questão.

Dentre as vantagens competitivas mencionadas no decorrer do presente trabalho, vale ressaltar que a principal fornecedora do Comprajato é a empresa Superpedido Tecmedd (resultado da fusão entre a Tecmedd Importadora e Distribuidora de Livros e a Superpedido), considerada, atualmente, a maior distribuidora de livros da América do Sul.

7 Bibliografia

ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico*. São Paulo: Atlas, 1999.

- ALBERTIN, A.L.; MOURA, R. M. *Comércio Eletrônico: Mais Evolução, Menos Revolução* ERA – Revista de Administração de Empresas. Jul. – Set. 2002, São Paulo, v. 42, nº3, p. 114 – 117.
- ALBERTIN, A. L. *O comércio Eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, nº 4 – Out./ Dez 2000, p. 94 – 102.
- AMOR, D. *A (R)evolução do E-business*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERMAN, B. *Marketing Channels*. USA. John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- BLOCH M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. *On the road of electronic commerce : a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues*. Paris : Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales / Institut L'Informatique et Organisation, 1996.
- BOYER, K.K. *E-opportunities: a guide to streamlining with the Internet*. Business Horizons Jan./fev. 2001.
- CAMERON, D. *Electronic commerce : the new business platform of the internet*. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CARVALHO, D.T. *Condicionantes de Estratégias para a Internet: Uma abordagem Interfuncional*. (Tese de Doutorado). FEA-USP.
- CARVALHO, D.T.; NEVES, M.F. (Organizadores). *Marketing na Nova Economia*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHEN, S.; LETENEY, F. *Get real! Managing the next stage of Internet retail*. European Management Journal, v. 18, nº05, p. 519-528, 2000.
- COMPRAJATO. Base de dados disponível em: <<http://www.comprajato.com.br>> Acesso: 10/03/2009.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN; AL-ANSARY, A.L. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DUNE, P.; LUSCH, R.F. *Retailing*. 3rd Edition. Dryden Press, 1999.
- E-bit. Base de dados disponível em <<http://www.ebit.com.br>> Acesso: 12/04/2009.
- ENERS, A; JELASSI, T. *The converging business models of internet and bricks-and-mortar Retailer*. European Management Journal, v. 18, nº5, p. 542-550, 2000.
- KALAKOTA, R.; WHISTON, A. B. *Electronic Commerce : A Manager's Guide*. Massachusetts: Addison wesley Longman, 1996.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A.. *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo, Saraiva, 2001
- MARTIN, C. *O Futuro da Internet: Como se Posicionar Estrategicamente para a Conquista de Mercados e Clientes em um Novo Mundo Interligado pela Internet*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr, W. D. *Marketing Essencial – uma abordagem Gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- McGOLDRICK, P. J. *Retail Marketing*. Londres, McGraw-Hill, 1990.
- NEIDORF, J.; NEIDORF, R. *E - merchant: retail strategies for e-commerce*. New Jersey: Addison – Wesley, 2001. 276p.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Programa de Administração de Varejo/ FIA – USP (PROVAR). Base de dados obtida no site: <http://www.provar.org> (2003)
- RAYPORT, J. F. e SVIOKLA, J.J. *Managing in the market space*. Harvard Business Review,

p. 141-150, Nov./Dec., 1994.

REEDY, J., SCHUELLO, S. e ZIMMERMAN, K. *Marketing Eletrônico - a integração de Recursos eletrônicos ao processo de marketing*. Tradução : James F. S. Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*. 6th Edition. The Dryden Press, 1999. 688p.

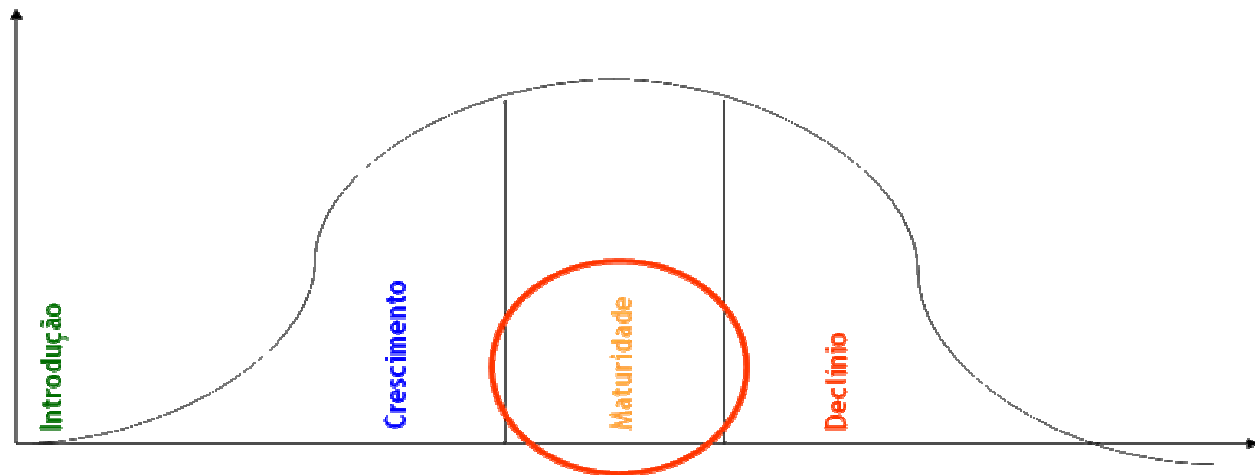
SAIKOVITCH, V. L. *O uso estratégico da Internet pelas livrarias brasileiras*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo – São Paulo, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

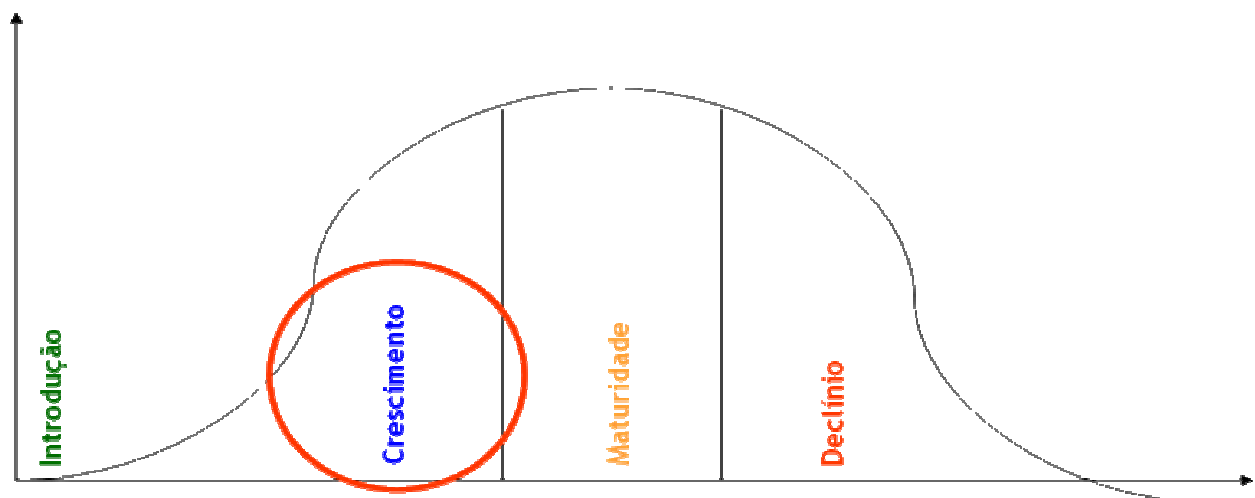
WHISTON, A. B. et al. *The Economics of Electronic Commerce*. Macmillon Technical Publishing, Indianápolis, USA, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 - Ciclo de vida do livro nacional



ANEXO 2 - Ciclo de vida do livro importado



Fonte: Informações fornecidas pela empresa (2009).