

ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DE PRODUTO: CASO LEV – O LEITOR DIGITAL DA LIVRARIA SARAIVA

Alini Dal Magro - USP - Mestrado profissional em Empreendedorismo

Edson Crescitelli - FEA USP

Juliana Harumi Fujisawa Campos - Universidade de São Paulo

Resumo

Esse relato técnico tem como objetivo analisar a estratégia de lançamento de produto executada pela livraria Saraiva no lançamento do seu leitor digital Lev. A empresa lançou em 2014 seu primeiro leitor digital, denominado LEV para combater seus concorrentes e completar seu ecossistema de leitura. A metodologia do trabalho foi pautada na análise de dados primários, focada em entrevistas em profundidade com os gestores do produto, e secundários, com avaliação de dados internos. Por fim, foi analisada a estratégia de marketing elaborada pela companhia com enfoque na análise de competidores, posicionamento e mix de marketing, juntamente com a experiência dos pesquisadores que trabalham no mercado varejista e de conteúdo e vivenciaram o desenvolvimento da estratégia. Pretende-se, assim, relatar o lançamento de um novo produto no que tange ao desenvolvimento de um novo negócio e analisar a assertividade da estratégia de lançamento à luz da teoria e também por meio de comparação com a estratégia de lançamento de produtos similares dos principais concorrentes. Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Posicionamento, Lançamento de produto, Leitor Digital.

ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DE PRODUTO: CASO LEV – O LEITOR DIGITAL DA LIVRARIA SARAIVA

Resumo: Esse relato técnico tem como objetivo analisar a estratégia de lançamento de produto executada pela livraria Saraiva no lançamento do seu leitor digital Lev para combater seus concorrentes e completar seu ecossistema de leitura. A metodologia do trabalho foi pautada na análise de dados primários, focada em entrevistas em profundidade com os gestores do produto, e secundários, com avaliação de dados internos. Por fim, foi analisada a estratégia de marketing elaborada pela companhia com enfoque na análise de competidores, posicionamento e mix de marketing. Pretende-se, assim, relatar o lançamento de um novo produto no que tange ao desenvolvimento de um novo negócio e analisar a assertividade da estratégia de lançamento à luz da teoria.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Posicionamento, Lançamento de produto, Leitor Digital.

Abstract: This article purposes to understand what was product launch strategy execute by Saraiva, a Brazilian bookstore, for the launch of its e-reader Lev in order to enter in the digital and complete its ecosystem of reading. An analysis about the marketing strategy developed with a focus on the competition analysis, positioning and marketing mix was prepared through primary and secondary data. It is intended therefore, to report the launch of a new product in relation to the development of a new business for the company.

Key-words: Marketing Strategy, Positioning, Product Launch, E-Reader

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento de novas tecnologias o modelo de vendas de livros ganhou outras possibilidades. O mercado digital, por meio da venda de e-books está ganhando força, principalmente devido aos preços mais baixos e também a possibilidades de armazenamento de muitos livros num único dispositivo.

De acordo com Porter (1999), a vantagem competitiva é alcançada por meio de iniciativas de inovação, tais como criação de novos produtos, novos processos e nova abordagem de gestão de pessoas. Inovar tornou-se, portanto, uma peça fundamental para promover o crescimento e principalmente a diferenciação das organizações.

Neste contexto, a livraria Saraiva decidiu entrar no mercado de leitores digitais e completar seu ecossistema de leitura. Este relato técnico tem como objetivo relatar e analisar a estratégia de lançamento de produto executada pela companhia no lançamento do LEV.

Para alcançar o objetivo, foram analisados dados primários e secundários. O primeiro refere-se as entrevistas em profundidade realizadas com a equipe responsável pelo lançamento do leitor digital. Os dados secundários foram utilizados como base para o entendimento do mercado de leitores digitais, os principais players e para compreender como foi concebida e desenvolvida a estratégia de lançamento do produto.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para conceber um novo produto, as empresas analisam o mercado, determinam o posicionamento do produto e estabelecem o marketing mix. Dessa forma, o relato irá abordar a teoria sobre a estratégia de marketing, posicionamento e mix de marketing para analisar a estratégia de lançamento de um novo produto no mercado.

a) **Estratégia de Marketing**

De acordo com Hooley *et al* (2001, p.29), “[...] o desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser analisado em três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo e a implantação da estratégia”. A Figura 1, exemplifica esta visão:

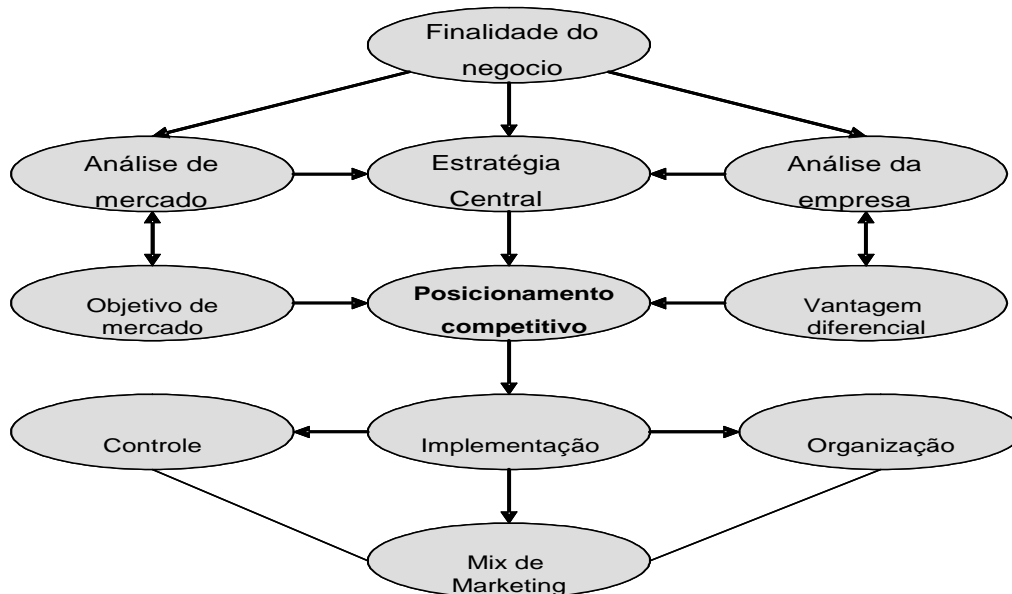


Figura 1 – O processo estratégico de marketing
 Fonte: Hooley *et al*, 2001.

A figura 1 mostra que o processo estratégico de marketing se inicia com a análise da finalidade do negócio, ou seja, a sua missão. Isso implica na avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como nas oportunidades e ameaças que a mesma enfrenta. Kotler (2000) coloca que esta avaliação é denominada análise SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. A partir desta análise, é formulada a estratégia central do negócio. No nível seguinte, o mercado-alvo é identificado concomitantemente com a definição da vantagem competitiva que leva ao posicionamento competitivo.

A implantação, terceiro nível da figura acima, consiste no estabelecimento de um *mix* de marketing, isto é, em decisões quanto aos quatro Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção - que nas palavras de Kotler (2000, p.37) “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Por fim, os métodos de controle são essenciais para garantir o sucesso da implantação da estratégia. (HOOLEY *et al*, 2001).

Nessa vertente, Porter (2008) esclarece que analisar a estrutura básica do setor leva a compreensão da competitividade e lucratividade. O conhecimento da estrutura setorial suporta a definição do posicionamento estratégico. Dessa forma, a análise do modelo cinco forças que moldam a competição no setor concebido por Michel Porter em 1979 é a abordagem técnico-científica mais adequada para análise do ambiente externo sob a ótica do ambiente setorial e competitivo.

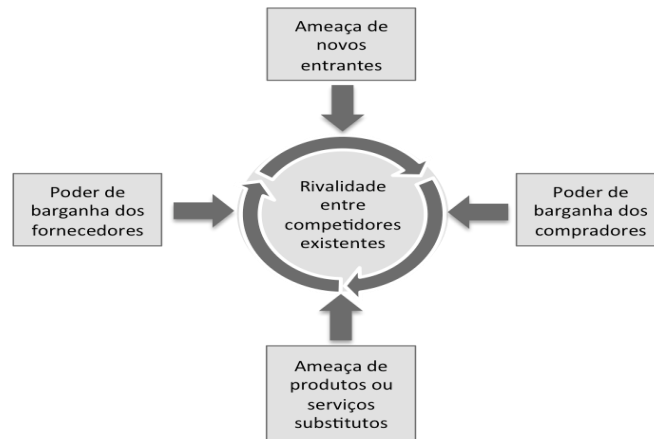


Figura 2 - Cinco forças Competitivas
 Fonte: PORTER, M.E.(2008)

A atratividade da indústria é determinada por cinco forças estruturais e seus elementos determinantes descritos abaixo:

1. Entrante Potencial: a ameaça de novos entrantes pode ser minimizada se houver barreiras de entrada, como por exemplo, economias de escala, diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, acesso a distribuição e a insumos necessários, custos de mudança, exigência de capital, política governamental e vantagens de custo absoluto.
2. Fornecedores: o poder de negociação dos fornecedores é determinado pelos custos de mudança dos fornecedores, pela diferenciação de insumos, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor e pela ameaça de integração para frente.
3. Compradores: o poder de negociação dos compradores é determinado pela concentração de compradores, pelo volume do comprador, pelos custos de mudança do comprador, informação, produtos substitutos, impacto sobre qualidade/desempenho e incentivos dos tomadores de decisão.
4. Substitutos: a ameaça de serviços ou bens substitutos é determinada pelo desempenho do preço relativo dos substitutos, pelos custos de mudança e pela propensão do comprador a substituir.
5. Concorrentes da Indústria: intensidade da rivalidade é determinada pelo crescimento da indústria, pelos custos fixos e custos de mudança e pela diferença de produtos, complexidade informacional, diversidade de concorrentes e barreiras de saída.

Quando se trata da atratividade de um segmento específico, entrantes potenciais se referem também a empresas da indústria que atuam em outros segmentos e possam passar a atuar no segmento analisado. Substitutos também podem ser produtos/serviços diversos da indústria comercializados ou para outros segmentos. Já a rivalidade, no que se refere ao segmento, envolve não apenas empresas focadas naquele segmento, mas também as de enfoque bem desenvolvido em outros segmentos de mercado.

b) Posicionamento

Posicionamento é a escolha de uma dentre as diferentes ofertas possíveis de serem feitas aos clientes. Segundo Hooley *et al* (2001), trata-se de como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado comparadas às outras.

Mas o posicionamento competitivo pode, também, ser visto como o resultado de tentativas de empresas de criar diferenciação competitiva efetiva para seus produtos (HOOLEY *et al*, 2001). De fato, Kotler (2000) define diferenciação como o ato de desenvolver diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.

A criação do posicionamento competitivo coloca duas questões principais (HOOLEY *et al*, 2001):

- Em que mercados a empresa irá competir;
- Como ela irá competir nos mercados selecionados.

Portanto, a criação do posicionamento competitivo aborda dois fatores centrais da administração de marketing:

- A seleção dos mercados-alvo;
- A vantagem diferencial.

A seleção do mercado-alvo implica na identificação de consumidores homogêneos dentro do mercado total. A vantagem diferencial tratada por Hooley *et al* (2001) é a vantagem competitiva. Dentre as atividades envolvidas no posicionamento de uma oferta ao mercado, estão as decisões quanto ao produto e o mix de produtos. Tais decisões envolvem as decisões de linha de produtos, de marca e de embalagem e rotulagem. Assim, o posicionamento competitivo está inserido no planejamento estratégico de marketing possuindo papel essencial para o sucesso da estratégia central escolhida, seja ela a liderança no custo ou a diferenciação.

c) **Marketing Mix**

McCarthy e Perreault (2002), ressaltam que existem muitas maneiras de satisfazer as necessidades dos clientes, contudo é interessante reduzir todas as variáveis em quatro principais itens, também conhecidos como os 4Ps de Marketing. De acordo com os autores, essa visão é importante pois enfatiza o relacionamento e o foco comum sobre o cliente. A seguir será apresentado uma breve explicação sobre os quatro Ps.

- **Produto:** significa a oferta que satisfaz a necessidade de uma empresa.
- **Preço:** é a definição do valor que o consumidor deve pagar pelo produto, nos diferentes lugares onde ele será vendido, além de todos os modelos de descontos utilizados.
- **Promoção:** compreender definir a publicidade que será utilizada, no que tange a promoção de vendas, relações públicas e/ou merchandising.
- **Praça:** Definir onde o produto deve ser ofertado, assim como qual o melhor canal de distribuição.

Seguindo a teoria proposta por Kotler (2000), o produto em si pode apresentar cinco níveis, sendo que cada um deles agrega mais valor para o cliente. O primeiro nível é o benefício central, que nada mais é do que o benefício fundamental advindo da compra do produto, aquilo que essencialmente o cliente adquire. O segundo é a transformação do primeiro nível em um produto básico, que ofereça tal benefício. No terceiro nível, já se agrega algum valor ao produto básico, oferecendo o produto esperado, que conta com os atributos que os consumidores esperam que ele obtenha. O quarto, por sua vez é o produto ampliado. Este deve exceder às expectativas do cliente, envolvendo alguma vantagem diferencial em relação à concorrência. O quinto e último nível consiste no produto potencial, “[...] que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta.” (KOTLER, 2000, p. 417).

METODOLOGIA

Com o objetivo de entender a estratégia de lançamento utilizada pela livraria Saraiva para a entrada no mercado de leitores digitais foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e descritiva por meio procedimento de estudo de caso.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005)

Para responder ao objetivo proposto, o método de coleta de dados primários foi caracterizado por entrevistas com perguntas semiestruturadas que possibilitaram entender e analisar a estratégia de marketing utilizada para o lançamento do LEV e também para entrar no mercado de leitores digitais. Tais entrevistas foram conduzidas pelos autores e participaram os colaboradores diretamente envolvidos na definição e execução da estratégia de marketing do leitor digital. Além da coleta de dados primários, o estudo contou com dados secundários de jornais e revistas, além de documentos internos da Saraiva que propiciaram o entendimento do mercado de leitores digitais no mundo e no Brasil, os principais players, tendências de mercado e assimilação da estratégia utilizada pela Saraiva. O estudo contou com dados secundários de jornais, revistas além de documentos internos da Saraiva.

Para a análise da estratégia utilizada pela companhia, foram estudadas três teorias. São elas: estratégia de marketing, posicionamento e mix de marketing. Esse entendimento auxiliou os autores a compreender e organizar o modelo de lançamento que foi executado pela Saraiva.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

a) Caracterização da Empresa

O grupo Saraiva é uma companhia nacional de capital aberto com mais de 100 anos de história. A empresa cria e distribui conteúdo, tecnologia e serviços por meio de seus negócios.

Com 112 lojas em 17 estados brasileiros e Distrito federal, possui a maior rede varejista de conteúdo, cultura e entretenimento do país. Desde que lançou sua plataforma opera com uma abordagem integrada e multicanal, que oferece ao cliente produtos e serviços no site ou nas lojas físicas. Possui um rico acervo em literatura, papelaria, música, filmes, games e softwares, telefonia, eletrônicos, periódicos, além de serviços de recarga de celular, venda de ingressos, cartão presente, cartões pré-pagos, seguros, assistência técnica, entrega garantida e entrega em domicílio.

b) Breve descrição do cenário de mercado

Em 2010, a livraria Saraiva, alinhada com as tendências de mercado, inaugura sua loja de livros digitais, com 1000 títulos de aproximadamente 40 editoras, sendo que 500 títulos eram de domínio público e foram ofertados como forma de experimentação desse novo formato.

Para aprimorar a experiência de compra, foi desenvolvido uma plataforma onde as editoras inseriam suas obras digitais e a livraria Saraiva distribuía este conteúdo por meio do Saraiva Reader, o software de leitura de livros digitais, que inicialmente somente funcionava para sistema operacional Windows, hoje a plataforma já está disponível para *iOS*, *Windows Phone* e *Android*.

O modelo iniciado em 2010 cresceu e em 2014 chegou-se a 30.000 títulos e mais de 600 editoras, além de 4,6 milhões de downloads em sua estrutura. Com o objetivo de melhorar o

ecossistema de leitura e combater os concorrentes, a companhia criou um ecossistema de leitura que culminou com o lançamento do LEV - o leitor digital da Saraiva em agosto de 2014. A figura 3 representa o ecossistema desenvolvido pela empresa.

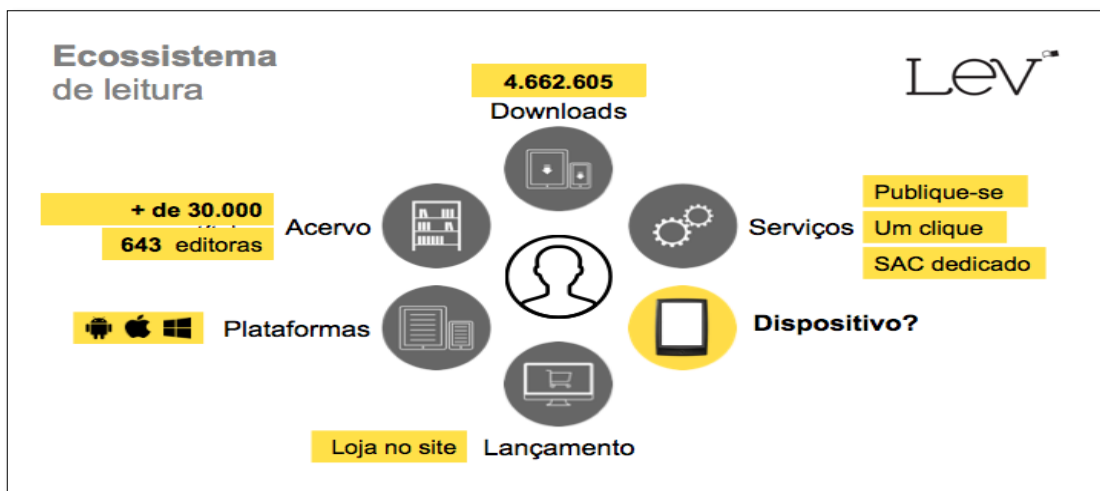


Figura 3 - Ecossistema de leitura – Saraiva
Fonte: criado pelos autores (2016)

Esse modelo de ecossistema de leitura já é utilizado por concorrentes como o Google e Amazon que também apresentam sistemas integrados para a leitura digital.

c) *Oportunidade identificada*

Os esforços em produtos digitais na Saraiva iniciaram após a compra da livraria Siciliano. A primeira iniciativa ocorreu em 2008 com o aluguel de filmes digitais, esses produtos eram vendidos para serem vistos nos computadores.

No mercado norte-americano, a *Amazon* lançou o primeiro leitor digital chamado *Kindle* em 2007 uma versão mais simples sem a tela *touchscreen*. O primeiro contato que o time da Saraiva teve com o leitor digital, foi via o *Chief Finance Officer* que na época havia comprado um *Kindle* nos EUA. A reação dos funcionários da Saraiva que tiveram contato com o *Kindle* se traduziu em “coisa de outro mundo”.

Em 2010, após 3 anos do lançamento do primeiro *Kindle* foi divulgado um relatório nos Estados Unidos, segundo fontes internas da Saraiva, onde mostrou que a venda de livros digitais superava a venda de livros do tipo *paperback*. Nessa época, a *Amazon* vendia os livros digitais com o preço abaixo do custo, com o intuito de aumentar o mercado digital. A partir dessas informações, a Saraiva começou a trabalhar com livros digitais.

Outro fator responsável pela decisão de entrar no mercado de leitor eletrônico foi o fato da *Amazon* nunca ter parado de lançar atualizações do *Kindle* desde o seu lançamento. Um indicativo, segundo Gustavo Mondo, responsável pelo lançamento do Lev, que o mercado era atrativo o suficiente para a *Amazon* continuar investindo. Além disso, em 2013 a livraria Cultura lançou em parceria com a *Kobo* seu leitor digital e a *Amazon* anunciou sua chegada no Brasil com o seu *kindle*.

d) *Estratégia de Marketing*

No Brasil, o leitor digital é visto como “desnecessário”, pois as pessoas tendem a compará-lo a um *tablet*, pela funcionalidade de leitura (visão da equipe da Saraiva). Em 2010,

quando houve o ruidoso lançamento do *iPad* no país, a falta de conteúdo não se mostrou um entrave. Isso porque o *tablet* posicionou-se como um dispositivo direcionado ao entretenimento e à convergência de mídias, como imagem, música e jogos, além de funcionar como leitor digital.

O aparelho abocanhou o mercado de quem cogitava adquirir um *Kindle* ou seus similares. E, quando as editoras brasileiras finalmente acordaram para este filão, o leitor digital já havia passado para segundo plano na ordem de preferência dos consumidores.

Assim, o desafio do leitor digital ganhar mercado no Brasil está muito relacionado ao momento que ele foi lançado no mercado, após o *tablet*. Nos Estados Unidos, o leitor digital veio antes do “boom” dos *tablets*, isso de certa forma facilitou a introdução do produto no mercado.

No entanto, há diferenças entre um *tablet* e um leitor digital. A principal delas é a tecnologia da tela. O *tablet* conta com a tecnologia LCD que possui milhares de fontes de luz contra uma tela transparente enquanto o leitor digital utiliza a tecnologia E-ink de pigmentos eletromagnetizados sem iluminação, tornado a leitura mais confortável para o consumidor. Além da diferenciação da tecnologia empregada na tela, a bateria dos leitores digitais possui duração média de 1 mês. A figura 4, ilustra a diferença entre os dois produtos.

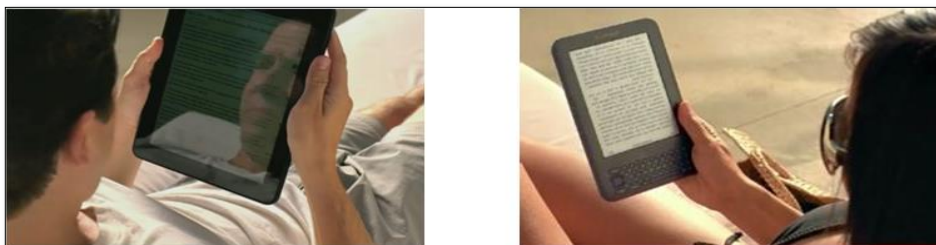


Figura 4- Diferença entre as telas de um *tablet* e um leitor digital.
Fonte: Documento internos Saraiva (2013)

No início de 2013, haviam cerca de 45.000 *Kindles* disputando o mercado brasileiro com nada menos que 4 milhões de *iPads* que também podem ser usados como leitores de livros digitais. Além disso, haviam mais de 15.000 opções de livros digitais no mesmo período - número ainda baixo, se comparado aos 1,4 milhão de títulos em inglês vendidos pela *Amazon* no mercado americano.

O movimento tardio de produção de livros digitais por editoras brasileiras, segundo especialistas do setor é o principal desafio encontrado para a aceitação do *kindle* e do *Kobo*. Especialistas atribuem a esse atraso o tímido hábito dos brasileiros de ler livros digitais - ainda que esse mesmo público não tenha mostrado nenhuma resistência em aderir aos *tablets*. No entanto, estudo realizado no mercado norte-americano mostra que o uso dos aparelhos é distinto, sendo *tablet* parceiros da sala de TV e os leitores digitais companheiros da cama.

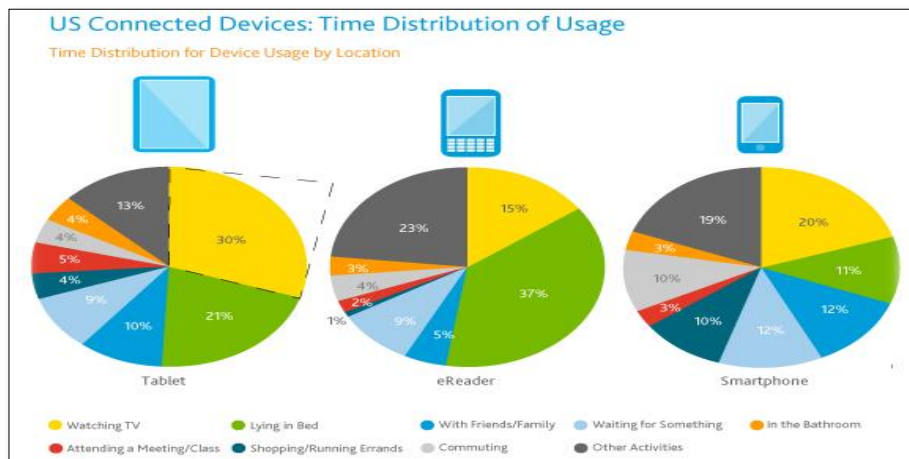


Figura 5 - Perfil de uso dos dispositivos no mercado norte-americano
Fonte: Mobile Connected Device Report Q12011 – Nielsen

Tendo em vista o uso do leitor digital em mercados mais desenvolvidos, a Saraiva lançou o seu leitor digital como sendo uma opção ao livro físico e não como mais um dispositivo eletrônico que concorreria ao já conhecido *tablet* pelos brasileiros.

O posicionamento de Marketing e divulgação da Livraria Saraiva tratava o produto da seguinte maneira. “Lev é o *e-reader* da Saraiva. Diferentemente dos *tablets*, com seus milhares de *apps* e distrações. O Lev é um facilitador para leitura de livros. E nada mais”.

e) *Análise dos Concorrentes*

A Livraria Cultura, em parceria com a fabricante canadense Kobo, lançou no final de 2012 o leitor digital *KoboTouch*, um aparelho com tela de 6 polegadas tem 2 gigabytes (GB) de memória interna, que permite armazenar 1 mil livros digitais, além de bateria com duração de um mês e 12 mil livros em português disponíveis para compra.

Após 3 meses do lançamento do Kobo no Brasil, a *Amazon* entrou no mercado brasileiro com a venda do *kindle* restrita a apenas três canais - Ponto Frio, Livraria da Vila e quiosques em alguns shopping centers do Rio de Janeiro e São Paulo.



Figura 6 - Comparativo entre os leitores digitais

Fonte: dados internos Saraiva (2013)

A preocupação da *Amazon* em relação ao uso do *Kindle* em mercados como o Brasil não está diretamente relacionada aos ganhos que a empresa terá com a venda do aparelho. Seu verdadeiro negócio é a comercialização de conteúdo.

f) *Mix de Marketing: Produto*

Assim, ainda em 2013, foi tomada a decisão de seguir com o cenário desenvolver uma solução 100% Saraiva em parceria com a *Bookeen* (empresa Francesa). O parceiro escolhido era pioneiro no setor, atuando no setor de leitores digitais antes de 2000, e possuía uma linha evolutiva de produtos de excelente qualidade e havia parcerias com varejistas.

Segundo executivos da Saraiva, foram sete os motivos que levaram a escolha pela *Bookeen*.

1. Solução 100% *whitelabel* (solução pronta para o uso)
2. Experiência de integração B2B;
3. Companhia independente;
4. Negócio flexível e customizável as necessidades do cliente;
5. Time rápido e dedicado;
6. Excelência na produção dos aparelhos;
7. Controle da base de cliente é de propriedade do varejista.

As figuras 7 e 8 exemplificam a diferença nos modelos Kobo+Cultura e o Modelo Saraiva + Bookeen.



Figura 7 - Modelo Kobo+Cultura
Fonte: documentos internos Saraiva (2014)



Figura 8 - Modelo Saraiva + Bookeen
Fonte: documentos internos Saraiva (2014)

O modelo escolhido pela Saraiva permite que ela detenha os dados dos clientes e os dados de consumo, podendo realizar análise comportamental, predição de tendências e cruzamento de informações. Devido às características do ecossistema, a Saraiva optou por estabelecer uma parceria com a Bookeen para lançar seu leitor digital.

g) *Mix de Marketing: Preço*

Diferentemente da Amazon, o plano de negócio da Saraiva estabelecia ter margem com a venda do leitor digital, não apenas com a venda dos livros, uma vez que a pirataria no Brasil nesse setor é presente. Dessa forma, foi necessário um trabalho em conjunto com a Bookeen e seus parceiros de produção para reduzir o BOM (*bill of material*) para chegar custo competitivo. Nessa busca de redução de custos do Hardware, a Saraiva não abriu mão de ter uma tecnologia de ponta para a tela do leitor, pois sabia que esse é um diferencial frente ao *tablet* inquestionável.

Em 5 de agosto de 2014, a rede de livrarias Saraiva lançou o seu primeiro leitor digital com o nome Lev. Com tela *touch* HD de 6 polegadas, o leitor chegou ao mercado com o preço inicial de R\$ 299,00 para competir com *Kindle* e *Kobo* e entrar de vez no mercado de leitores digitais. Além do modelo tradicional de R\$ 299,00 a Saraiva lançou um Lev iluminação na tela, voltado para o consumidor que gosta de ler antes de dormir a um preço de R\$ 399,00 na época do lançamento.

h) *Mix de Marketing: Praça e Comunicação*

Para alcançar o desempenho desejado a Saraiva criou uma estratégia para o lançamento do Lev. O objetivo da campanha era fortalecer a imagem de inovação do Grupo Saraiva, posicionando o Lev como a melhor escolha de leitor e acervo de conteúdo digital em educação, cultura e entretenimento. Dentro desses objetivos, a empresa construiu três mensagens que precisariam ser reforçadas nas campanhas. São elas:

- O Lev reforça o posicionamento do grupo Saraiva em criar e distribuir conteúdo, tecnologia e serviços, disponíveis em qualquer dispositivo e formato, e acessíveis a qualquer hora e qualquer lugar.
- O Lev oferece uma nova experiência do cliente, ao disponibilizar uma rica biblioteca em seu bolso, com conveniência, facilidade de compra e uso;
- O Lev é resultado da visão da Saraiva sobre o valor da construção de parcerias para o crescimento sustentável do negócio.

O plano de divulgação do Lev foi dividido em quatro vertentes.

- 1) Evento de lançamento
- 2) Comunicação interna
- 3) Canais Saraiva
- 4) Plano de divulgação

A primeira parte do plano consistia no evento de lançamento que ocorreu no dia 05 de agosto de 2014 na loja da Saraiva no shopping Ibirapuera – São Paulo. Para essa ação foram convidados parceiros e instituições do setor e imprensa nacional com convites para jornalistas de outros estados para cobertura do evento. O evento contou com aproximadamente 200 pessoas, incluindo cerca de 40 jornalistas.

Para enfatizar a proposta de uma Saraiva dentro do Lev, foi desenvolvida uma ação especial que esvaziou uma parte de livros da loja Saraiva do Shopping Ibirapuera em São Paulo,

Para a comunicação interna foram desenvolvidas ações de lançamento e engajamento. Para a primeira foram feitos anúncios nos canais de comunicação interna: newsletter, portal,

murais e painéis no hall dos elevadores, além de adesivação na porta dos elevadores e decoração especial.

Para garantir o engajamento dos funcionários das livrarias na venda do produto considerando que o mesmo é uma venda 100% assistida, foi desenvolvido um plano de capacitação dos vendedores que contemplou todas as lojas e também uma campanha de incentivo as vendas. Durante dois meses as lojas competiram entre si para verificar qual loja venderia mais Lev. A loja campeã foi contemplada com Lev para todos os funcionários.

O terceiro item que a estratégia de Marketing atuou foi nos canais Saraiva. A empresa utilizou seus portais (Saraiva Conteúdo) e redes sociais para aplicar a estratégia de lançamento e sustentação, baseada em notícias sobre o lançamento, matéria de comportamento e depoimento de leitores. A figura 9 demonstra alguns modelos utilizados:



Figura 9 - Modelo de peças de marketing
Fonte: documentos internos Saraiva (2014)

10. Por fim, o plano de divulgação foi estruturado para ter duração de 5 meses, conforme figura

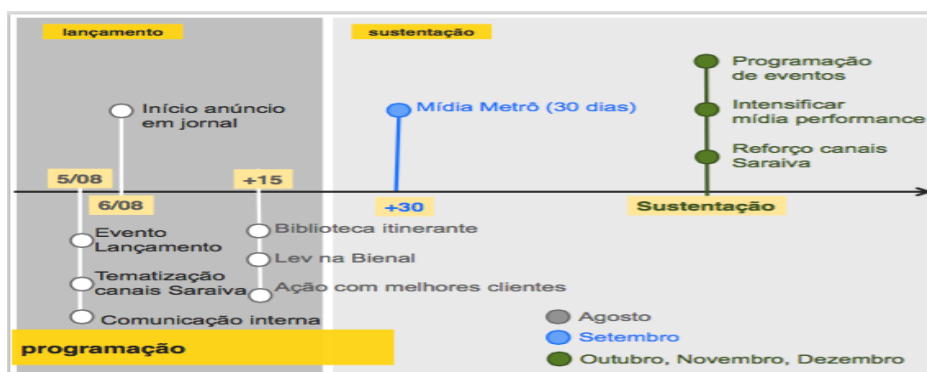


Figura 10 - Plano de divulgação LEV
Fonte: documentos internos Saraiva (2014)

Análise da Situação

De acordo com a visão proposta por Hooley e colaboradores (2001), referente a estratégia de marketing, a Saraiva, em linhas gerais, passou por definir uma estratégia central para o leitor digital, definiu seu posicionamento e implementou trabalhando todas as variáveis do mix de marketing.

A estratégia central passou por uma análise do ambiente externo com foco nos concorrentes que já atuam no mercado. Dessa forma, pode-se resumir essa análise tomando como base as cinco forças competitivas de Michel Porter (2008) descritas na tabela 11.

Forças Competitivas		Forças Competitivas aplicadas ao setor de leitor digital
	Poder de barganha dos fornecedores	Grande variedade de fornecedores para leitor digital. Tecnologia da tela já dominada. Custo considerável para troca de fornecedor devido à integração com <i>software</i> .
	Poder de barganha dos compradores	Consumidores pulverizados. Sistema <i>lock-in</i> do leitor digital. Poucas opções de leitor digital disponíveis para compra.
	Ameaça de novos entrantes	Mercado aberto, tecnologia dominada. Facilidade de acesso aos canais de distribuição por meio das lojas físicas e e-commerce da Saraiva. Acervo disponível por meio da Saraiva Digital e da Editora Saraiva.
	Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Mercado <i>tablet</i> mais desenvolvido que o de leitor digital no Brasil Preço do leitor digital muito superior ao de livros.
	Rivalidade entre os concorrentes	Poucos players no setor de leitores digitais Crescimento do setor em mercados mais maduros.

Tabela 11: Análise competitiva do setor de leitor digital
Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Dessa forma, tendo em mãos as informações do mercado de leitor digital, mapeamento e entendimento da concorrência, mapeamento de possíveis parceiros, entendimento do consumidor e tendências de mercado, a Saraiva decidiu em 2013 entrar no setor de leitores digitais. Essa decisão foi uma resposta à concorrência e, assim, optou por posicionar seu produto como um substituto aos livros e não como um competidor direto do *tablet*, conforme figura 12.

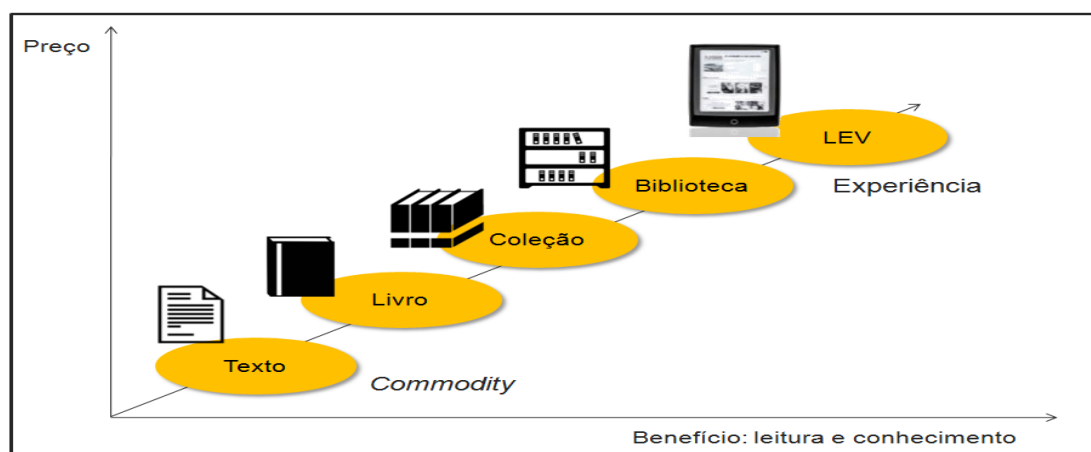


Figura 12 - Posicionamento leitor digital da Saraiva.
Fonte: elaborado pelos autores (2016)

No que tange ao marketing Mix a empresa optou por atuar utilizando seus próprios canais de distribuições (lojas e *e-commerce*), visto que posicionou o Lev como a melhor escolha de leitor e acervo de conteúdo digital em educação, cultura e entretenimento. No que se refere ao preço escolheu a proposta de parcelamento em até 18 vezes. A figura 13 resume o mix de marketing utilizado pela empresa.

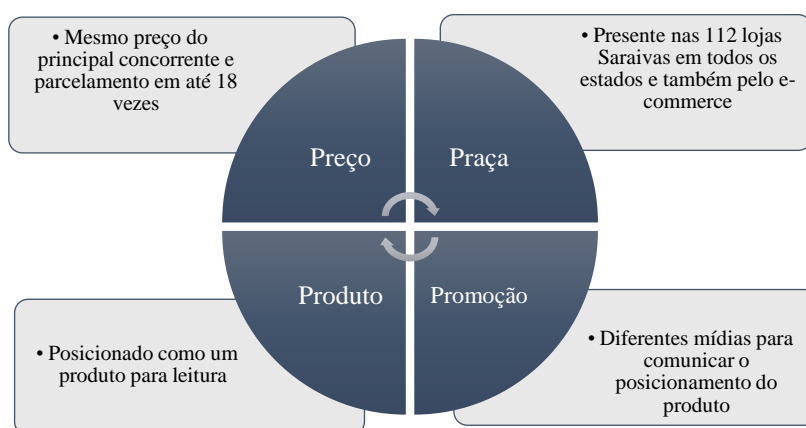


Figura 13 - Marketing Mix do LEV
 Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Conforme já abordado anteriormente, a Saraiva posicionou o Lev como a melhor escolha de leitor e acervo de conteúdo digital em educação, cultura e entretenimento. Além disso, sua estratégia de marketing foi baseada em quatro vertentes.

1. Evento de lançamento
2. Comunicação interna
3. Canais Saraiva
4. Plano de divulgação

Considerando que a empresa entrou no mercado de leitores digitais muito tardiamente, consideramos adequada a estratégia de montar um grande evento de lançamento para que o produto fosse conhecido pelo público em geral e também pela mídia.

Além disso, as demais ações realizadas no metro, jornais, nas lojas Saraiva e também na Bienal, maior evento do segmento no Brasil, ajudaram o produto a ganhar força perante os concorrentes já consolidados.

No que tange a distribuição do produto a empresa optou por utilizar apenas seus próprios canais. Com a entrada tardia da empresa no mercado de leitores, seria interessante entrar com outros canais para aumentar sua capilaridade e a distribuição do produto. Além disso, poderia ter sido criada uma equipe que ajudasse nos treinamentos dos vendedores de lojas que não fossem Saraiva para garantir um mínimo de conhecimento para a venda consultiva.

Dessa maneira, considera-se que a estratégia da Livraria Saraiva no desenvolvimento do Lev foi assertiva no que tange a estratégia e posicionamento, porém cabe ressaltar que foi o último a lançar o leitor digital, a Saraiva poderia ter trabalhado, principalmente, a distribuição de forma diferenciada e a promoção de forma mais intensa. No entanto, a estratégia de marketing para lançamento foi bastante assertiva, uma vez que o volume de vendas projetado para o primeiro ano foi alcançado em 6 meses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para entender quais atividades e ações de marketing são consideradas para o lançamento de um novo produto, este estudo analisou a estratégia de marketing desenvolvida pela Saraiva para entrar no segmento de leitores digitais, tendo como base teórica o modelo de Hooley e colaboradores (2001).

A análise do ambiente externo atrelada ao conhecimento de mercado do leitor digital fortaleceu a escolha do posicionamento do produto como uma evolução do livro físico ao invés de um dispositivo eletrônico, evitando assim uma concorrência com os *tablets* que já estavam no mercado brasileiro. A análise das forças competitivas do setor de leitores digitais destacou essa ameaça dos produtos substitutos.

A execução da estratégia exemplificada pelos 4P's do mix de marketing reforçam alinhamento com a estratégia da Saraiva de manter as informações dos clientes sob seu domínio e dessa forma entendendo melhor o cliente. Devido a entrada tardia no segmento, a Saraiva precificou seu produto para ser competitivo frente ao *Kobo e Kindle*, sem perder rentabilidade do produto.

A comunicação do produto, principalmente para o seu lançamento, se mostrou bastante assertiva uma vez que conseguiu comunicar o posicionamento escolhido pela Saraiva - evolução do livro – em diferentes mídias (ponto de venda, comunicação impressa, feira especializada). Por fim, a Saraiva optou por utilizar canais de distribuição já estabelecidos (e-commerce e lojas físicas) para comercializar o produto.

Para os próximos trabalhos recomenda-se analisar como o Lev contribui para o ecossistema Saraiva, como complemento de portfólio oferecido, além de um estudo sobre a contribuição das ações de comunicação e trade marketing.

REFERÊNCIAS

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Perreault, Willian; McCARTHY, Jerome. **Basic Marketing: a global managerial approach**. Nova Iorque, McGraw Hill 14ª edição, 2002.

PORTER, Michael E.: **Competição – estratégias competitivas essenciais**; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PORTER, M. E. **Competição**. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro: 2009

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Revista Veja, Amazon enfrenta obstáculos para lançar kindle no Brasil. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/amazon-enfrenta-obstaculos-para-lancar-kindle-no-brasil/>>. Acesso em 23 de julho 2015.

Saraiva Relação com Investidores. Disponível em

<http://www.saraivari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49678>. Acesso em 15 de julho 2016.

Saraiva Relação com Investidores. Disponível em <http://www.saraivari.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 15 de maio 2016.

Saraiva Relação com Investidores. Disponível em http://www.sarivari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49700. Acesso em 15 de maio de 2016.