

CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA POR MEIO DA INOVAÇÃO¹

O USO DO MARKETING DIGITAL INSERIDO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Resumo

Esta pesquisa qualitativa tem por objetivo identificar se o marketing digital, inserido na estratégia empresarial, pode auxiliar no desenvolvimento de vantagem competitiva. Para tanto, foram levantadas informações sobre estratégia, inovação, marketing digital e vantagem competitiva que serviram como base no momento da análise. A análise dessas entrevistas em conjunto com o referencial teórico levantado possibilitou concluir que o marketing digital auxiliou na criação de vantagem competitiva no setor livreiro por meio do aumento do lucro das empresas e na criação de valor para seus clientes.

Palavras-chave: Inovação; Marketing digital; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This qualitative research aims to identify if digital marketing, inserted into business strategy, can assist in developing competitive advantage. Therefore, were raised information about strategy, innovation, digital marketing and

¹ Caio Christofoli Queiroz – Universidade Presbiteriana Mackenzie caiocristofoli@hotmail.com – (11) 96040-7267

Fernando Ferreira Burcius – Universidade Presbiteriana Mackenzie fernando.burcius@hotmail.com – (11) 97224-9902

Karen Battagini Zambel – Universidade Presbiteriana Mackenzie kaka_zambel92@hotmail.com – (11) 97168-6778

Renata Ciosak Saqueto – Universidade Presbiteriana Mackenzie resaqueto@hotmail.com – (11) 99956-7010

competitive advantage. In this exploratory study, personal interviews were made with four managers of three large companies in the book industry. The analysis of these interviews together with the raised theoretical framework enabled to conclude that digital marketing assisted in the creation of competitive advantage in the industry by increasing companies profit and creating value for its customers.

Keywords: Innovation; Digital Marketing; Competitive Advantage.

INTRODUÇÃO

O ambiente em que as empresas estão inseridas sofreu grandes mudanças ao longo do tempo, tornando a inserção das organizações no contexto das novas tecnologias indispensável para aproximar as relações com seu público-alvo (NANNI; CAÑETE, 2011). Lemos (1999), afirma que os avanços resultantes dos processos de inovação são a base para a formação de padrões de transformação da economia e de desenvolvimento ao longo prazo. A obsolescência de produtos e serviços, a urgência de rapidez de resposta ao mercado consumidor e o desenvolvimento de novas tecnologias obrigaram as empresas a reverem seus modelos de negócio, e, desta forma, a inovação passou a ser uma necessidade para as organizações, onde aquelas que possuem maior capacidade de inovar se tornam mais competitivas (SERTEK, 2007).

A inovação, principalmente a partir do ano de 1990, se tornou um diferencial indispensável para a obtenção de sucesso, tanto para empresas quanto para países (BARBIERI, 2003). Segundo Sertek (2007), até 1920, com o mercado aquecido, o foco das empresas era baseado na produção, ou seja, quanto mais se produzia, melhor, porém, a partir dos anos 90, devido à globalização, juntamente com o auxílio da internet e disponibilidade de mão de obra qualificada, o foco estratégico passou a serem as informações, que permitiram que organizações trabalhassem com ênfase em dados específicos de cada cliente. Seguindo esta mesma visão, Lemos (1999), complementa que a ciência não deve ser considerada a fonte única de inovação, nem o mercado como determinante para que ela ocorra. A autora afirma que a interação entre agentes

internos e externos à organização e a disposição destes para compartilhar informações e experiências é fundamental para a inovação, podendo ser comparado ao modo de funcionamento das redes sociais.

Segundo Tomaél et al (2005), o processo de compartilhamento de informações e transferência de conhecimento não seria possível sem as ferramentas da tecnologia da informação. O autor ainda acrescenta que a inovação tecnológica resulta em grandes vantagens para as empresas, visto que as informações podem ser passadas de maneira mais segura e eficaz.

Neste cenário surge a importância do papel do marketing, que analisa as oportunidades do mercado, identificando as fraquezas dos concorrentes, as necessidades dos consumidores e a capacidade da empresa de satisfazê-los (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

O marketing digital tem tomado cada vez mais espaço no contexto social atual, influenciando tudo ao seu redor, inclusive as empresas que, por sua vez, destinam uma boa parte de seu investimento em mídias sociais, principal arma para o marketing digital (INFO BRASIL, 2012). Empresas com grande investimento em mídias sociais tendem a crescer cerca de 18% ao ano, enquanto aquelas que não investem, acabam crescendo apenas 6% (ALTIMER GROUP, 2009). Segundo o The Social Media Report (NIELSEN, 2012), os consumidores passam mais tempo em sites de relacionamento do que em qualquer outra categoria – 20% do tempo gasto online são dedicados às redes sociais em um computador pessoal, e 30% em dispositivos móveis.

No Brasil, os números são muito grandes. Segundo um estudo do Ibope (2012), o país possuía cerca de 94,2 milhões de internautas no terceiro trimestre de 2012, representando um crescimento de 2,4% em relação ao trimestre anterior, e em julho do mesmo ano, mais de sete mil campanhas foram veiculadas online, sendo que mais de 2.300 anunciantes investiram na internet como meio de divulgação. O brasileiro, de modo geral, passa em média pelo menos 5 horas por dia conectado, o que pode ser um fator positivo para as empresas que saibam explorar essa característica (PIEKARSKI e TORKOMAIN, 2007). A inserção dos brasileiros nas redes sociais teve início com o Orkut – para 82% dos pesquisados que afirmaram utilizar redes sociais, o Orkut foi a primeira delas - que mais tarde perdeu espaço para seu concorrente, o Facebook. (IBOPE MÍDIA, 2010). No país, é cada vez mais frequente a utilização da Internet para

falar sobre produtos ou marcas (TUDO SOBRE SOCIAL MEDIA, 2009). Segundo pesquisa do IBOPE/NetRatings, uma campanha realizada em blogs ou redes sociais, pode ter um impacto no consumidor 500 vezes maior do que se fosse realizado no próprio site da empresa (FERLA, 2008).

Tomaél, Alcará e Chiara (2005), afirmam que a capacidade de difusão de informações que as redes sociais possibilitam, favorecem o desenvolvimento de inovações, uma vez que a interação entre os autores, que podem direcionar o fluxo de informações, e os indivíduos, que possuem interesses em comum, proporcionam maiores condições para a inovação. As redes sociais possibilitam conexões que são capazes de mobilizar e transformar a sociedade, além de possuírem um importante potencial mercadológico, pois servem como uma ferramenta de aproximação das empresas junto ao público (LAS CASAS et al., 2010).

Outro fator interessante foi o uso das redes sociais pelas empresas, para detectar e resolver problemas de clientes insatisfeitos, que podem prejudicar a marca da organização. Segundo pesquisa da Folha de São Paulo (2011) demonstra que aos poucos, as redes estão substituindo o SAC tradicional, pois possuem uma eficiência muito superior aos meios de reclamações tradicionais - PROCON ou telefone – (SAMPAIO, 2011). O estudo aponta que o tempo médio de resposta quando uma reclamação é realizada no PROCON é de um mês e não há prazo de solução, ao mesmo tempo em que uma reclamação através de redes sociais (Facebook ou Twitter) possui prazo de resposta entre 5 minutos e 2 horas, encaminhando uma solução em até 24 horas. A rapidez com que as informações aparecem, tanto positiva quanto negativamente, está elevando cada vez mais o interesse das empresas por esta ferramenta.

No setor livreiro, é possível observar os benefícios que a internet trouxe para as organizações. No Brasil, são gastos R\$180 milhões de reais por ano em livros pela internet, representando 9% do total de vendas e 15% do faturamento das lojas virtuais (MELO, 2012). Segundo Melo (2012), Marcelo Levy, diretor comercial da Companhia das Letras, afirma que o grande benefício da internet é permitir que a empresa alcance leitores de cidades que possuem pouco acesso a livrarias e a novidades do mercado editorial. O autor ainda aborda a opinião de Marino Lobello, vice-presidente de comunicação e marketing da CBL, que acredita que independente do tamanho de uma organização, a internet

representa uma ferramenta de grande importância de marketing e vendas para livrarias e editoras.

Dado o contexto do cenário atual, devido ao crescimento do uso das mídias sociais e o aumento de investimentos por parte das empresas no marketing digital, por meio do estudo de três empresas de grande porte do setor livreiro, o objetivo geral deste estudo é identificar se o marketing digital, como uma forma de inovação, inserido na estratégia empresarial, pode auxiliar na criação de vantagem competitiva. Os objetivos específicos são caracterizar como as estratégias empresariais são aplicadas na prática, identificar o tipo de inovação que mais se assemelha ao praticado pelo setor em estudo, identificar quais as ferramentas do marketing digital utilizados pelo setor em estudo, analisar quais as vantagens e desvantagens do marketing digital inserido nas estratégias empresariais e apontar as possíveis melhorias nos resultados das organizações a partir da utilização do marketing digital como forma de inovação. Isto posto, o problema de pesquisa ao qual se pretende entender é se o marketing digital, inserido na estratégia empresarial, pode auxiliar na criação de vantagem competitiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia

Estratégia poder ser definida, a partir de Ansoff e McDonnel (1993), como uma representação de vários conjuntos de regras de decisões a fim de orientar um comportamento da organização. Em outras palavras, é a determinação de metas básicas de longo prazo, dos objetivos da organização, da adoção de linhas de ação e necessidade de recursos para alcançar metas (BUZZEL, 1977). Geralmente caracteriza-se como um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente as decisões para determinar objetivos e metas, produzindo as principais políticas e planos para atingi-las (ANDREWS, 1987). Por outro lado, Mintzberg (2000) não acredita na existência de uma definição única para o termo estratégia, pois em sua visão as definições comumente não são capazes de focalizar o conceito como um todo e acabam se tornando estreitas e exageradas. Portanto, o autor diz que para a compreensão do termo,

estratégia tem de ser definida como um plano, um padrão, uma perspectiva, uma posição e um truque. Ainda contrariando os autores citados anteriormente, Hayes (2008) entende estratégia como o estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento e implementação de planos, com a meta de ascender sobre os concorrentes, mas implica que, para que a estratégia se torne efetiva, é importante concentrar esforços e recursos da empresa em uma variedade limitada de objetivos, para não se utilizar de recursos em objetivos que não tem tanta relevância. Logo, o autor conclui para que uma estratégia seja coerente é necessário que ocorra *trade-offs* entre as diversas oportunidades de negócios. Por ser utilizado em diferentes contextos, o autor acrescenta que o termo estratégia pode ser classificado em três tipos quanto ao gerenciamento empresarial: estratégia corporativa, a qual corresponde as decisões que dizem respeito às indústrias e mercados aos quais a empresa participa e como se estrutura internamente para atacar esse mercados e como aloca os recursos corporativos chaves, um segundo tipo esta associado a cada uma das unidades estratégicas de negocio com a definição do escopo e como planejam a sua posição no mercado e, o último tipo, composto pelas estratégias funcionais (marketing/vendas, produção, controladoria/finanças e Pesquisa e Desenvolvimento) que sustentam o tipo de vantagem competitiva buscada, mostrado pelos “padrões de decisões” realmente realizados.

A estratégia de uma organização poder ser formulada de forma intencional, definindo um padrão de conhecimento por determinado tempo (CORAL, 2009). Por isso, a formulação e escolha da estratégia são fundamentais para a competitividade da organização. Para Porter (1986) a formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora este meio, no qual as empresas de determinado segmento estão inseridas, seja bastante amplo e contenha forças tanto sociais como econômicas, o aspecto principal a ser considerado são as indústrias que competem entre si, pois é a partir delas que serão determinadas as regras competitivas do jogo e as estratégias potencialmente disponíveis para cada uma. Logo, o autor afirma que o papel das empresas é fazer com que todas essas forças externas (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes) “joguem” a seu favor, ou seja, é necessário

estudar o posicionamento de seus concorrentes frente a cada uma dessas forças e encontrar uma maneira de se diferenciar através da inovação.

Uma visão diferente sobre a estratégia é a dos autores Barney e Hesterly (2011). Eles a definem como a teoria de uma empresa de como obter vantagem competitiva. Defendem que a estratégia é quase sempre uma teoria, pelo fato de que é extremamente difícil prever de que maneira os concorrentes irão evoluir, e então, por todas essas incertezas a estratégia passa a ser a melhor aposta de uma empresa sobre como o mercado irá evoluir e como poderá ser explorado a fim de alcançar vantagem competitiva. Nessa mesma linha, Ohmae (1988), já dizia que o que valem não são estratégias “perfeitas”, mas sim um bom desempenho frente aos concorrentes com custos suportáveis.

Assim pode-se notar que a estratégia envolve escolhas essenciais dentro de uma organização, como em qual setor deve atuar, que produtos ou serviços oferecer, mas principalmente, como gerar valor para seus acionistas sem deixar de cria-lo para seus clientes (Kluyver, 2009). Além disso, Thompson e Strickland (2008) acrescenta que a estratégia também se baseia em como os gerentes planejam o crescimento da empresa, como satisfazer os clientes se destacando perante seus concorrentes, como cada área funcional será operada e como isso pode melhor o desempenho da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2000) assumem uma mesma linha de pensamento, afirmando que a estratégia é o plano que o alto escalão da empresa utiliza para tentar alcançar resultados que se enquadrem aos objetivos e missão da empresa.

Para se chegar à escolha da estratégia que melhor atenda as necessidades da empresa, é necessário que os executivos da empresa passem pelo processo de administração estratégica. Este pode ser definido como um conjunto de análises e escolhas que visam auxiliar e aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, gerando vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Esse processo deve estipular uma visão de longo prazo para a empresa e se basear na criação de valor para todos os *stakeholders* da mesma, assim, a empresa que mais agregar valor para seus clientes mostrará que sua estratégia é superior a de seus concorrentes e assim conseguirá lucros acima da média. Entretanto, a organização deve estar atenta às mudanças do mercado em relação às preferências de seus clientes e moldar sua estratégia

para atender essas novas necessidades, mostrando sua flexibilidade perante tais obstáculos (KLUYVER,2009).

Coral (2009) coloca que a definição e implementação de uma estratégia inovadora podem colocar a empresa numa posição de liderança ou auxiliá-la a diferenciar-se de seus concorrentes. Para a autora as estratégias organizacionais são, geralmente, estabelecidas pela alta administração e estão voltadas aos objetivos gerais da empresa como, por exemplo, diversificar os produtos oferecidos ou não. Relacionando a inovação com a estratégia, a autora coloca que a inovação é a definição e a visualização de uma situação futura desejada pela equipe. Expressa um macroambiente de longo prazo a ser perseguido por todos e tem por objetivo integrar e fazer convergir os esforços da empresa. A visão da inovação é abrangente, por isso deve ser detalhada de modo a apontar os principais caminhos a serem traçados.

Inovação

Diversas são as evidências que os resultados alcançados por empresas que investem em inovação são positivos e cada vez mais são definidas e implementadas políticas às atividades inovadoras (CORAL, 2009). Para Tidd (2008), com o aquecimento do mercado e o acirramento da concorrência, a inovação está resultando em uma competição contra o tempo para as empresas. Movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas, não apenas para servir a um novo mercado, mas também para criar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros, com a mobilização de conhecimentos e tecnologias, ou simplesmente, repensando a forma como olhamos para algo, a inovação tem gerado vantagem competitiva para as empresas.

A formulação da inovação está inteiramente alinhada com a visão estratégica que a empresa possui, moldada de acordo com suas necessidades, ou seja, o processo de inovação deve estar integrado aos demais processos da empresa, favorecendo a criatividade dos profissionais. Deve estar interligado e alinhado com a estrutura tecnológica da empresa, deve ser orientado pelos seus

clientes e o processo deve sempre ser revisto e realimentado durante suas fases, e, principalmente este processo deve ser visto como uma ação proativa e de longo prazo (CORAL, 2009).

O processo de inovação consiste em aplicar conhecimentos pré-existentes ou novos na criação de novos produtos, tecnologias, processos e/ou serviços a fim de melhorá-los (SÁENZ e CAPOTE, 2002). Segundo Tushman (2004) a inovação pode reduzir o custo de produção da organização, melhorar o valor dos produtos e/ou serviços oferecidos por ela e permitir que a empresa consiga atingir outros consumidores. Isso ocorre por meio da melhoria ou substituição de produtos existentes e alterando produtos, processos ou ambos. Ou seja, é a soma da invenção com a comercialização ou aplicação (AFUAH, 2003).

O termo inovação tem uma natureza flexível e em alguns casos, o primeiro uso de algum produto/serviço, já em outros, se refere à utilização em um país específico (SÁENZ e CAPOTE, 2002) ou ainda adoção de ideias novas para uma organização, contanto que a ideia seja convertida em um produto ou serviços que os consumidores desejam e tenha um mercado. O conhecimento que embasa sua criação pode ser de cunho tecnológico ou relacionado ao mercado (AFUAH, 2003), e por isso não se limita, como muitos dizem, a área de Pesquisa e Desenvolvimento de um país ou organização, pois apesar de ser muito importante no processo de inovação, é apenas uma parte da mesma. A inovação pode ocorrer em diferentes modalidades: na introdução de novos produtos ou melhorias nos já existentes, na criação de processos inovadores em tecnologias de processo e de distribuição, na abertura de novos mercados ou em mudanças gerenciais (SÁENZ e CAPOTE, 2002).

Sob a ótica do Manual de Oslo (2004), definem-se quatro tipos de inovação que englobam diversas atividades da empresa (OECD, 2005): A inovação em produto, onde existe a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, com relação as suas características e usos pretendidos; Inovação em processo, com a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo; Inovação organizacional, com a implementação de novos métodos organizacionais e inovações em marketing, que envolvem a implementação de novos métodos de marketing. Tidd (2008) acrescenta outros dois tipos de inovação, a inovação de posição que se baseia em mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e a

inovação de paradigma que são mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Segundo Sáenz e Capote (2002), com uma complementação de HBE (2003) e Tidd (2008) as inovações podem ser classificadas nos seguintes graus: Radicais, Incrementais ou ainda em Inovações menores. As inovações radicais transformam a forma como vemos ou usamos as coisas, constituem um tipo de produto ou processo cujas características, atributos ou uso se difiram significativamente, se comparados a produtos e processos já existentes (TIDD,2008). Visam à mudança do modo de se fazer as coisas, se baseiam em novos conhecimentos tecnológicos e, por meio destes, surgem novos produtos, serviços, processos e principalmente novas indústrias e/ou mercados distintos dos demais já existentes. Nas inovações incrementais o que ocorre, são mudanças menores, é apenas uma melhoria de um produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou reconfiguração de uma tecnologia existente para outros propósitos (HBE,2003).

Baseado em todas as definições citadas acima, é possível classificar inovação com base no seu impacto e influências nas capacidades de uma empresa. Nessa perspectiva, pode ser considerada radical se o conhecimento tecnológico necessário para explorar as novas oportunidades for muito diferente do atual, tornando obsoleto o conhecimento existente ou, por outro lado, pode ser incremental se o novo conhecimento for construído em cima do conhecimento já existente e for utilizado para melhorar as atuais competências, não substituí-las. (AFUAH, 2003). Zogbi (2008), com complemento de Coral (2009), classifica a inovação de maneira diferente, com tópicos similares, mas descrições diferentes, contrapondo-se aos autores até então apresentados. Na visão dos autores existem três tipos de inovação: melhoria contínua, ruptura e disrupção. Os autores definem a inovação de melhoria contínua ou incremental como incremento do produto ou serviço. Ela ocorre geralmente em curto prazo, visto que o produto/serviço já está inserido no mercado e tem seus concorrentes. Além disso, se mostram mais seguras, baratas e facilitam o retorno do investimento em um tempo razoável, por isso é usada para gerar vantagem competitiva durante certo período até que a empresa consiga inovar novamente. A inovação de ruptura se trata de algo nunca antes visto no mercado, traz consigo uma revolução tecnológica, o que, geralmente, leva a extinção do que

existia antes desta. Normalmente ela ocorre no longo prazo visto que ela não se baseia em nenhum modelo pré-existente e é fortemente baseado na pesquisa científica e tecnológica, originando-se primordialmente em empresas, por meio de parcerias com universidades e institutos de pesquisa. Ela costuma tentar atender nichos de mercado, onde existem muitas oportunidades em comparação com mercados comuns, dessa forma os lucros das empresas vindos destas inovações chegam a ser varias vezes maiores do que produtos com inovações comerciais. Por último, a disrupção ocorre geralmente para atender os chamados “não clientes”, ou seja, aqueles que não se sentem aptos a consumir um produto ou serviço, não são familiarizados com os mesmos, não tem condições para compra-los/usá-los ou todos esses casos juntos. Dessa forma, empresas podem usar esse tipo de inovação para aumentar sua gama de clientes e para o alcance disso usar da segmentação de mercado.

Além disso, a inovação pode ser distinguida entre inovação aberta, que baseia no processo de usar também fontes e informações externas, melhorando a gestão do conhecimento e o conhecimento tácito da empresa, a fim de acelerar o processo de inovações; E a inovação fechada que baseia-se no processo de limitar o conhecimento ao uso interno de uma empresa e não fazer uso do conhecimento externo (ROSEMBERG e KLEINE,1986).

Segundo o FINEP (2006), empresas inovadoras são aquelas que tenham implantando produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados, ou a combinação destes, durante o período em análise. Ou seja, trata-se de empresas com inovações tecnológicas de produtos e processos bem sucedidos. Existe uma série de práticas comuns às empresas que apresentam um elevado potencial para a inovação, dentre estas, destacam-se: Cultura que apoia a criatividade e participação de colaboradores, a mobilização das equipes, entendimento do mercado e do consumidor, monitoramento constante de tecnologias, mobilização de recursos externos, planejamento amplo e orientado a solução de problemas e extensão de seus processos de desenvolvimento de novos produtos também aos fornecedores e clientes. A autora defende que uma empresa inovadora sabe aonde quer chegar e utiliza seu planejamento como um método de apoio ao seu posicionamento, periodizando sua estratégia (CORAL,2009).

Conforme Tushman e O'Reilly (2002) as organizações devem desenvolver longos períodos de mudanças incrementais em seus produtos e/ou serviços, e pontuar esses ciclos com a disrupção, fazendo assim uma mudança na sua estrutura sendo que a inovação por disrupção ocorre mais facilmente em períodos de crise, visto que são nesses períodos que as organizações precisam reformular todos seus fluxos para conseguir ir para um outro nível e superar o momento problemático. Esses autores discorrem ainda sobre algumas barreiras que as empresas encontram para inovar: A primeira delas é que as inovações exigem que as organizações façam algo novo e muitas vezes, é difícil para que as mesmas consigam trazer novas tecnologias e processos do mercado de forma que haja um custo-benefício razoável para a empresa. Em segundo lugar a inovação sempre traz algo novo para os consumidores, mas eles nem sempre estão dispostos a pagar por um produto inovador que possa trazer lucratividade para a organização. A terceira é o fato de que muitas vezes, organizações colocam inovações que competem entre si no mercado e uma delas ganha maior aceitação dos consumidores do que a outra, perdendo assim uma inovação que poderia ser interessante para a empresa. E por último, quando uma empresa inova, ela deve mudar também.

Vantagem Competitiva

Um dos objetivos fundamentais do estudo da estratégia empresarial está em estudar e explicar as variações do desempenho entre empresas (GHEMAWAT, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Inserido no estudo de estratégia está um ponto de grande relevância, a "vantagem competitiva", destacando-se como a razão principal da gestão estratégica (POWELL,2001). Baseando-se em teorias econômicas, Porter (1985) coloca que as principais correntes estratégicas buscam explicar que a competitividade empresarial pode se dar pela escolha e posicionamento em um determinado setor industrial, enquanto Barney (1991) defende o desenvolvimento e apropriação de recursos raros e não imitáveis ou pelo simples desenvolvimento de rotinas e suas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Com isso, estas

teorias argumentam que a variação de desempenho dentre competidores se dá devido a criação de uma vantagem competitiva, como o principal fator para heterogeneidade de desempenho. Para Barney (1991), Porter (1985) e Cave (1984) a vantagem competitiva vem sendo largamente discutida quanto a sua origem, precedentes e condicionadores, além de permanência no tempo e seus mecanismos protetores. Por ser um tema largamente difundido, sem definição e limites claros, acaba recebendo diferentes fundamentações e interpretações teóricas (AREND, 2003). Desta forma, há dificuldade de mensuração e definição do conceito, o que acaba prejudicando sua capacidade explicativa.

Quando se trabalha com vantagem competitiva, o problema mais comum está na falta de diferenciação entre os conceitos de vantagem competitiva e desempenho. É possível verificar que há falta de consenso quanto à definição e delimitação do conceito. Rumelt (2003) coloca que existe uma crescente concordância quanto à ideia de criação de valor, contudo existem diferenciações quanto às interpretações dos autores. Porém, boa parte da literatura se limita a discutir, somente, sobre a apropriação de valor, tomando como limitantes os fatores preço e custo (COFF; LEE, 2003). Com isso, na literatura, a vantagem competitiva oscila entre a criação de valor, no caso de Ghemawat (2002), e o foco na apropriação de valor ou nos lucros, para Foss (2003) e Porter (1985). O processo de criação de valor, de forma mais ampla, traz uma melhor capacidade explicativa para a complexidade da gestão estratégica (DE BRITO, 2011). Relacionado à interação com os clientes, o valor criado, derivado da vantagem competitiva, pode ser percebido através de uma maior disposição a pagar pelo produto ou serviço, como também pela fidelidade e repetição da compra (PRIEM, 2007). O desenvolvimento da cadeia de valor pode trazer resultados qualitativos e eficientes para a empresa, podendo reduzir seus custos (BOSSE; PHILLIPS, 2009). Sem citar o valor apropriado sobre o lucro empresarial. Para De Brito (2011), a vantagem competitiva pode abrigar outros resultados quanto ao desempenho financeiro e organizacional. Entretanto, vale citar que a vantagem competitiva é abusivamente investigada devido ao fato de proporcionar rentabilidade acima da média (TANG; LIOU, 2010; WIGGINS, 2002).

Se tentar definir o conceito, veremos diferentes explicações. Ansoff, em 1965, descreveu que a vantagem competitiva deriva-se da combinação de produtos e mercados. Contudo, Porter (1985) vai mais além. O autor coloca que

o diferencial da vantagem competitiva está nas estratégias de baixo custo ou diferenciação. Contrastando os autores anteriores, Barney (1991) diz que a vantagem competitiva advém das capacidades dinâmicas da exploração de recursos valiosos, raros e de difícil imitação. Como resultado desses antecedentes, uma empresa com vantagem competitiva desfruta ou desfrutará de uma "forte posição concorrencial" (HOFER, 1978), ou irá gerar um "longo termo de confiabilidade" (PORTER, 1985), além de criação de valor, qual será maior que seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003).

A evolução do conceito foi, e vem sendo, constante. As primeiras alusões ao termo, quanto à competitividade mercadológica, remetem a ideia de superioridade frente aos competidores. Para Ansoff (1965), a fim de tentar definir o termo, coloca que vantagem competitiva é uma posição concorrencial forte e única, refletindo o poder de mercado (WILLIAMSON, 1991). A capacidade de se destacar e se superar no mercado fundamentaram-se na competição monopolista de Chamberlin (1933), que destaca a diferenciação entre as empresas competidoras. Este tipo de competição, especificamente, leva em consideração tanto as principais características da empresa quanto a sua capacidade de diferenciar-se de seus concorrentes (BARNEY, 1986).

Foi na década de 1980 que a vantagem competitiva ganhou notoriedade e passou a assumir uma posição central dentro da estratégia empresarial, como objeto para pesquisas e variável dependente (REED; DEFILLIPPI, 1990). Contudo, vale ressaltar que Powell (2001) descreve que existe relação direta e inequívoca entre vantagem competitiva e o desempenho superior, o que é questionado em sua fundamentação lógica por outros estudos. Para muitos autores a vantagem competitiva é uma condição necessária, mas não suficiente para o desempenho superior (DURAND, 2002), já que devido a condições temporais o desequilíbrio pode levar ao desempenho superior, não havendo qualquer resquício da vantagem competitiva (COFF, 1999; POWELL, 2001).

Sem uma definição padrão, como já demonstrado nos parágrafos anteriores, a forma mais adequada para compreender o real significado da vantagem competitiva e o que ela representa é trabalhando com diferentes pontos de vistas. Porter (1985) define vantagem competitiva como a capacidade de criar valor acima dos concorrentes. Porém, existem outros autores que vão mais além. Segundo Barney e Hesterly (2011), quando uma empresa consegue

gerar “valor econômico” sob seus concorrentes acaba possuindo, por sua vez, vantagem competitiva. Os autores definem valor econômico como a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor de um produto ou serviço e os custos econômicos totais necessários para adquiri-lo. Em outras palavras, uma empresa possui maior vantagem competitiva quando é capaz de criar um valor econômico maior que seus concorrentes. Sua mensuração é um grande desafio para as empresas, uma vez que, está associada à diferença entre os benefícios e os custos totais de um produto ou serviço. Os benefícios estão relacionados à percepção do consumidor, algo extremamente difícil de mensurar, já que depende da expectativa que cada cliente tem sobre cada produto, ao mesmo tempo em que nem sempre é possível identificar ou associar os custos totais a um produto ou serviço. Apesar dos obstáculos, existem duas abordagens que tratam da mensuração da vantagem competitiva (DE BRITO, 2011). A primeira é uma visão voltada para o desempenho contábil da empresa, já a segunda, abordam ponto de vista econômico.

Seguindo a ideia de criação de valor, conforme proposto inicialmente por Porter (1985), a vantagem competitiva nasce da ideia de valor através da delimitação do custo da produção e o preço pago pelos clientes. Definida desta forma, a vantagem competitiva está equiparada ao conceito de lucro (DE BRITO, 2011).

Desta forma, o foco na lucratividade acaba por engendrar as estratégias genéricas propostas por Porter (1985), onde o menor custo e a diferenciação são formas de ampliar o potencial empresarial. No entanto o mesmo autor reconhece que as empresas criadoras de valor sobre seus concorrentes podem administrar facilmente sua posição dentro do mercado, podendo escolher qual a política mais propícia a ser centrada em sua estratégia - preços baixos para conseguir maior número de clientes ou altos para atingir alta lucratividade. Contudo, neste desdobramento a lucratividade não é o único resultado da criação de valor.

Brandenburger e Stuart Jr. (1996) discorrem em seu artigo uma definição diferenciada, juntamente com um significado para o contexto de estratégia. Os autores ampliam o significado e a abrangência da criação de valor até a diferença entre custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Em outras palavras, dentro do contexto inserido pelos autores, há uma divisão de valores entre empresa e clientes ou *stakeholders*. Para os dois autores, o

preço e custo ficam sob a empresa; custo de oportunidade e efetivo a cargo dos fornecedores e, por fim, o preço e a disposição a pagar, ao cliente. Sendo assim, o valor criado dentro desta cadeia pode ser considerado objeto de barganha, mas divisor entre os autores.

Marketing Digital

Estamos vivendo na era da informação e da verdade. A informação se tornou a nova moeda do globo, e num mundo onde antes o acesso às informações e, conseqüentemente, ao conhecimento era limitado, a exposição de todo esse conteúdo gera uma revolução em todos os âmbitos da sociedade e do mercado. Uma das grandes responsáveis por esse acontecimento foi a internet, essa possibilitou que as pessoas começassem a trocar informações e permitiu que todos pudessem adquirir conteúdos que muitas vezes eram desconhecidos no passado.

Visto isso, as organizações passaram a usar a internet para se aproximar de seus consumidores, para saber suas opiniões a respeito de seus produtos e/ou serviços, o que os agrada ou não, o que poderia ser mudado em cada um deles e principalmente, suas expectativas perante a organização e seus produtos. Assim, as empresas viram um meio de alinhar seus objetivos e sonhos, aos dos seus clientes, e usar isso como sua ferramenta de diferenciação perante seus concorrentes, ganhando vantagem competitiva: o Marketing Digital (VAZ,2011).

Como dito anteriormente, a internet afetou a relação entre os seus usuários e entre organização e consumidor. Atualmente a utilização da internet como meio de divulgação da empresa é essencial, ela afeta o marketing da empresa tanto direta quanto indiretamente. Isso acontece pelo fato que a internet é uma mídia que não está sob o controle da empresa, e sim de seu consumidor, dessa forma ela afeta o negócio em questão independentemente da vontade da organização. No ambiente digital os consumidores conversam sobre suas experiências com um determinado produto ou com uma empresa, compara o mesmo produto vindo de empresas concorrentes e principalmente, busca uma maneira de conseguir se sentir mais próximo de uma marca (TORRES,2011).

Conforme Limeira (2007), o conceito de marketing digital pode ser entendido como um conjunto de medidas intermediadas por qualquer canal eletrônico (a internet, por exemplo), onde o cliente é quem controla as informações por lá fornecidas. Ele é formado por ações planejadas que visam promover o crescimento da empresa como um todo ampliando sua atuação. As principais atribuições são: posicionar de forma o site da empresa nos mecanismos de busca, estreitar relações com seu público, ampliar o mercado de atuação, por meio do desenvolvimento de campanhas de comunicação com seu público-alvo (KENDZERSKI, 2009).

O foco do marketing digital é buscar desenvolver estratégias via internet, que auxiliem a interação da organização com seus consumidores, proporcionando uma troca de informação que seja proveitosa para ambos os lados de forma ágil, personalizada e dinâmica. O que consiste também, assim como o marketing convencional, em descobrir necessidades e oferecer um modo de satisfazê-las (DE OLIVEIRA, 2010).

Morita (2010) discorre sobre dois tipos de ações que ocorrem no marketing digital: As ações *pull* e as ações *push*. As ações *pull* são aquelas em que os próprios usuários saem em busca de informações na internet e as ações *push* são aquelas que chegam ao usuário sem o seu conhecimento, como malas diretas, mensagens de texto e e-mails marketing. Esse tipo de ação permite maior personalização do conteúdo que é enviado aos clientes, por meio da segmentação dos mesmos, faz com que a organização tenha maior conhecimento sobre seu consumidor (como por exemplo, histórico de compras e vendas) e o retorno em forma de vendas ou divulgação para a empresa.

Visando o aprendizado da empresa sobre o seu mercado, Vaz (2011) discorre sobre o processo dos 8P's do Marketing digital, um processo de medidas básicas que visa auxiliar as organizações para que suas estratégias dentro do marketing digital, baseadas no grau de atividade de seus consumidores, possam ser cumpridas com sucesso. Os "P's" são os seguintes: Pesquisa (descobrir os hábitos de busca do usuário), projeto (planejar a plataforma dos negócios), produção (montar a plataforma planejada), publicação (publicar conteúdo inédito na internet), promoção (divulgar intensamente), propagação (fazer os consumidores divulgarem), personalização (manter contato com o consumidor) e precisão (análise dos resultados obtidos).

Torres (2011) complementa que não existe um modelo certo de estratégia a ser seguida dentro do marketing digital, como este depende da internet, ele deve ser flexível, adaptando-se às mudanças que ocorrerem no cotidiano. Porém, é possível estabelecer uma estrutura com uma visão baseada no comportamento dos consumidores, colocando-os no centro de decisão da empresa.

Baseando suas decisões estratégicas e táticas no consumidor, a empresa tem como centro o principal elemento de toda sua estratégia. É a partir de suas necessidades e comportamentos que a empresa irá definir todas suas ações. Apesar de não se ter um modelo específico, as ações que se baseiam no comportamento do consumidor, se aplicadas corretamente a cada um dos ambientes e atividades presentes na internet, podem ser estruturadas dentro de componentes do marketing digital, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 - O marketing e a Internet

| Estratégia de marketing | Estratégia de Marketing Digital | Ações táticas e operacionais | Tecnologias e plataformas empregadas atualmente |
|--|--|---|--|
| Comunicação corporativa e Relações públicas | Marketing de conteúdo | Geração de conteúdo Marketing de busca | Blogs SEQ/SEM |
| Marketing de relacionamento | Marketing nas mídias sociais | Ações em redes sociais Ações com blogueiros | Orkut, Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn etc. |
| Marketing direto | E-mail marketing | Newsletter/Promoções/ Lançamentos | E-mail SMS |
| Publicidade e propaganda Marketing de guerrilha | Marketing viral | Postagem de vídeos, animações e músicas Publicações de widgets | Redes sociais/Youtube/ Widgets virais |

| | | | |
|-----------------------------------|---------------------|--|--|
| Publicidade e propaganda Branding | Publicidade on-line | Banners/ Podcast e videocast/ Widgets/ Jogos on-line | Sites e blogs/Mídias sociais/ Google AdWords |
| Pesquisa de mercado Branding | Pesquisa on-line | Buscas e clipping Monitoramento de marca Monitoramento de mídias | Google/Redes sociais/ Clipping |

Fonte: Torres, Cláudio – A bíblia do marketing digital, 2011

Por isso é extremamente necessário que as organizações entendam que, se o consumidor chegou até elas, muitos passos para uma venda de sucesso já foram dados, visto que antes ele pesquisou preços, indicações, concorrentes e conheceu a fundo a organização e o que ela oferece. Assim, as empresas devem fazer o seu melhor para reter esse cliente e fidelizá-lo (VAZ, 2011).

As mídias sociais são sites na internet que permitem a troca de informações e experiências entre seus usuários, onde os consumidores são tanto produtores quanto consumidores da informação. Elas fornecem uma natureza colaborativa e social, onde pessoas de centenas de lugares do mundo podem relatar suas experiências com uma determinada marca, para uso de futuras consultas de outros consumidores. Toda empresa deve estar sempre atenta às mídias sociais e procurar permanecer ativa dentro delas, pois só assim terá uma visão extremamente atualizada da imagem que tem perante seus consumidores e poderá se blindar diante críticas à sua marca (TORRES,2011).

Outra importante tendência que deve ser alinhada ao uso das mídias sociais é o E-commerce. Com o surgimento da era da informação, os consumidores não buscam apenas conhecimento sobre as marcas que estão comprando, eles também querem poder comprar os produtos dessa marca diretamente de suas casas.

O E-commerce vem provocando uma mudança radical na decisão da compra do consumidor. Muitas pessoas preferem não só buscar informações dentro da internet, mas também já realizar suas compras dentro dela. Tudo isso visando a maior diversidade de produtos que está disponível para compra, o conforto de realizar a compra em sua residência com a distância de um “click”, a

qualquer hora do dia, sem enfrentar filas, muitas vezes com um preço mais baixo, com maior número de ofertas e, ainda, com a oportunidade de escolha de quando receber sua mercadoria - se for algo urgente paga-se um valor a mais para receber até mesmo no dia seguinte - e assim diminuindo o tempo de espera a partir do custo do frete.

Em 2009 o faturamento online já passava de 10 bilhões de reais e muitas organizações hoje em dia obtêm grande parte de suas vendas a partir de seus sites. Mas, para ter sucesso em seu negócio digital, a empresa precisa garantir a qualidade de seus produtos, a entrega no prazo desejado e esperado, uma política de privacidade e cuidado com o manuseio dos produtos (MORITA,2010).

Em resumo, quando o consumidor visita o site de uma empresa como está acostumado com as plataformas de resposta imediata nas mídias sociais, ele busca informações e agilidade no processo. Como não estará interagindo com ninguém, é necessário que o site tenha um conteúdo de fácil compreensão, para evitar possíveis maus entendidos e assim, a perda do consumidor para um concorrente, fazendo com que todas as outras ações promovidas em seu marketing digital não gerem resultados (TORRES,2011).

ÂMBITO - Setor Livreiro

Segundo dados da Associação Nacional de Livrarias (2012), o Brasil conta hoje com 3073 livrarias, o que equivale a uma livraria para cada 63.113 habitantes (sendo que a Unesco recomenda que haja uma livraria para cada 10 mil pessoas). Desse total de 3.073 estabelecimentos, 61% se consideram especializados em algum assunto e o maior número de lojas se encontra na região Sudeste (52,48%), isso se deve a maior concentração populacional, maior nível de escolaridade e melhor situação econômica. Além disso, um total de 1069 lojas se encontra nas capitais. Os maiores players desse setor no Brasil são: Livraria Saraiva, Livraria Cultura, Livraria da Vila, Nobel, Amazon e Grupo B2W.

Segundo a CBL, entre 2004 e 2008 o faturamento do mercado saltou 37,5%, passando de R\$ 2,4 bilhões para R\$ 3,3 bilhões. Porém houve uma queda de 12% no número de livrarias em todo o país em relação ao ano de 2011. Segundo Ednilson Xavier, presidente da associação, essa queda reflete a concentração do mercado em grandes redes e grandes grupos editoriais.

De fato, dados mostram que grandes redes, cujo faturamento é de 7 a 10 milhões de reais, continuam investindo na abertura de novas lojas, e que aquelas que apresentam um número de 100 lojas ou mais, passam de 6% a 15% de importância no setor. Enquanto as livrarias de pequeno ou médio porte, que faturam cerca de 350 mil reais têm perdido consideravelmente sua fatia de mercado (FOLHA ONLINE, 2012).

Apesar da redução do número de livrarias do país, as livrarias ainda são o lugar preferido para 44% dos brasileiros comprarem livros, porém, os livros representam uma parcela cada vez menor da receita das livrarias: a porcentagem de livrarias cujo faturamento vinha mais da metade da venda de livros caiu de 81% para 48%. O estudo identificou que 82% das livrarias atuais dizem pretender investir em suas lojas neste ano, principalmente em tecnologia, reformas e capacitação de funcionários.

Outro fator interessante é o fato de que a informatização no setor está cada vez maior. Hoje em dia apenas 12% das livrarias não são informatizadas. Isso caracteriza outra tendência: o conteúdo digital. No ano passado, foram 57,5% lojas com vendas on-line frente a 48,7% em 2010 comercializando conteúdo digital (ou seja, *e-books*, áudio books, músicas e filmes para baixar). E, segundo a CBL, mais de 50mil *e-books* foram lançados.

Segundo pesquisa de 2012 do Instituto Pró-livro, a informatização é uma tendência no setor livreiro. Dos usuários dos livros digitais 54% dizem ter gostado muito do contato com o conteúdo digital.

Além disso, 49% já leram de 2 a 5 livros digitais, 2% dos usuários já leram mais de 15 *e-books*, 34% acreditam que lerão mais livros digitais do que os comuns e 48% da população acredita que pode vir usar a tecnologia de conteúdo digital.

Dentre os estabelecimentos que ainda não comercializam esse tipo de conteúdo, 54% pretendem começar e, destes, 33% pretendem iniciar essas ações ainda em 2013. Aliando a vontade de investir nos estabelecimentos e as oportunidades vindas do conteúdo digital, a tendência de investir em espaços atrativos para os consumidores por meio de espaços para leitura, cyber cafés e eventos se reforça perante as livrarias, que já aumentaram a diversidade de itens comercializados

pelas suas lojas, com maior comercialização de CDs e DVDs, além de materiais de papelaria.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo qualitativa envolvendo entrevistas em profundidade com quatro gestores de uma amostra por conveniência de três livrarias obedecido roteiro previamente estabelecido com perguntas semiabertas.

Todas as entrevistas foram presenciais. Para a não identificação dos entrevistados, foram denominados como o entrevistado A, 35 anos, formado em Administração de empresas e entrevistado B, 32 anos, formado em Publicidade e Propaganda, gestores da empresa 1; o entrevistado C, 39 anos, formado em Administração de Empresas, gestor da empresa 2 e o entrevistado D, 43 anos, formado em Administração de Empresas, gestor da empresa 3. A partir dos objetivos específicos: Caracterizar como as estratégias empresariais são aplicadas na prática; Identificar o tipo de inovação que mais se assemelha ao praticado pelo setor; Identificar quais as ferramentas do marketing digital utilizados pelo setor livreiro; Analisar quais as vantagens e desvantagens do marketing digital inserido nas estratégias empresariais; Apontar as possíveis melhorias nos resultados das organizações a partir da utilização do marketing digital como forma de inovação, foram criadas 4 categorias para a análise.

As categorias foram criadas com o objetivo de responder a cada um dos objetivos específicos descritos acima para que o entendimento do estudo em questão seja mais claro e didático e, assim, seja possível responder o problema de pesquisa, incluindo todos os assuntos abordados. As duas primeiras, Estratégia e Inovação vão descrever e analisar a empresa e o mercado, enquanto a categoria Marketing Digital descreve a maneira de atuação da empresa e por fim, a quarta categoria, Vantagem Competitiva, vai apontar os resultados e melhorias decorrentes da Inovação aplicada ao Marketing Digital.

RESULTADOS E ANÁLISES

Em relação a categoria 1- estratégia e a subcategoria ambiente externo, ao analisar o setor em que as empresas estão inseridas, os quatro entrevistados afirmaram que o ambiente externo causa um grande impacto sobre as organizações, e constantemente força-a a rever suas estratégias. Os entrevistados A e B destacaram a economia e as ações dos concorrentes como influenciadores diretos na estratégia e modo de agir da empresa¹, e afirmaram que a organização deve sempre estar atenta a todas as forças externas. Dentre os autores citados, Porter (1986) relaciona a mesma importância ao descrever que a formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar a empresa ao seu meio ambiente e Coral (2009) também cita que um dos principais objetivos do planejamento estratégico é obter informações do mercado, tecnologia e concorrentes, a fim de traçar objetivos e metas para toda a organização. O entrevistado D exemplificou uma ação recente do governo, que é a implementação do vale cultura, um benefício que funcionários receberão das empresas para comprar livros, músicas, entre outros, e afirmou que esta será uma grande oportunidade para a empresa rever sua estratégia e diferenciar-se dos concorrentes. O autor Kluyver (2009), discorre sobre a importância dessa ação pretendida, e afirma que a organização deve estar atenta às mudanças do mercado e moldar suas estratégias para atender às novas necessidades dos clientes, mostrando sua flexibilidade. Thompson e Strickland (2008) acrescenta que a base da estratégia está em como os gerentes planejam o crescimento da empresa, buscando satisfazer os clientes e se destacar perante os concorrentes.

Todos os entrevistados afirmaram que a oportunidade de expansão de negócios e a necessidade de clientes foram os fatores principais que levaram as empresas em estudo a ingressar no comércio digital. O entrevistado B destacou o perfil inovador da empresa¹, que ao identificar as mudanças no mercado, se viu obrigada a acompanhar as tendências e diferenciar-se de seus concorrentes. A importância desta estratégia fica muito clara ao observar Porter (1986), que afirma que a empresa deve ser capaz de beneficiar-se ao máximo de todas as forças externas a ela, ou seja, deve estudar o posicionamento de seus concorrentes frente a cada uma dessas forças e ser capaz de diferenciar-se através da inovação. Hayes (2008) acrescenta que a estratégia de uma organização deve estabelecer objetivos, desenvolvimento e implementação de

planos que a permita ascender sobre os concorrentes e que é necessário que ocorra *trade-offs* entre as diversas oportunidades de negócios.

Segundo os entrevistados A e B o portfólio de produtos da empresa¹ é muito diversificado. A organização oferece livros, filmes, shows, brinquedos, revelação digital, eletrônicos, eletrodomésticos, entre outros, e, atualmente, todos os produtos vendidos nas lojas físicas são vendidos nos meios digitais, mas o mesmo não ocorre do meio digital para o físico. Além disso, citaram que livros e flores foram os primeiros produtos a serem disponibilizados no meio digital, pois são de baixo valor e os clientes arriscariam mais facilmente na compra. Além disso, acrescentou que o perfil dos consumidores de livros geralmente é muito inovador e “*isso obrigada a empresa a ser inovadora também*”. Esta afirmação está de acordo com o pensamento de Kluyver (2009) ao dizer que algumas escolhas essenciais que estratégia envolve dentro da organização são definir qual o setor de atuação, quais produtos ou serviços terão mais sucesso e como agregar valor para os acionistas e clientes, ao mesmo tempo. O autor ainda destaca a importância de a empresa estar sempre atenta às preferências de seus clientes e moldar sua estratégia para atender às novas necessidades, mostrando sua flexibilidade.

O modo como a empresa¹ deseja ser vista no mercado, ainda segundo os entrevistados A e B, é como um local para encontrar amigos; não somente uma livraria, mas um local de cultura e entretenimento, ou seja, a organização, segundo o entrevistado A, busca associar sua imagem às pessoas e ao lazer. O entrevistado B acrescenta que a empresa¹ busca se posicionar como um ponto de lazer; uma extensão da casa, e esta identidade da marca é a mesma tanto para o meio físico, quanto para o digital. Por outro lado, o entrevistado C diz que a empresa² deseja ser vista no mercado como a grande referência do setor em disseminar informação e cultura, ajudando assim as pessoas a construir e viver em um mundo melhor e mais justo. Por fim, o entrevistado D explica que a empresa³ deseja ser vista como um local tradicional, acolhedor e receptivo, que seja um ponto de encontro para comprar livro, passar o tempo e tomar café.

Com relação aos canais de vendas, atualmente, as empresas não possuem foco maior em nenhum dos canais, tanto o meio digital quanto o físico são tratados da mesma maneira. Os entrevistados A e B destacaram o conceito do multicanal, em que o meio *off-line* serve de base para o *online*, e o *online* populariza o *off-*

line. Nesse caso, a empresa¹ está investindo neste novo conceito, pois, segundo o entrevistado B, a organização é muito preocupada em estar presente em todos os pontos, pois o consumidor dela está presente em todos os pontos. Já o entrevistado D, defende que todos os canais são importantes para o desempenho da empresa³, destacando as diferenças e peculiaridades de cada. Discurso no qual está de acordo com o entrevistado C, que compartilha da mesma opinião. Pode-se notar uma relação entre as estratégias de posicionamento e relacionamento com os clientes utilizados pela empresa dos entrevistados A e B e Thompson e Strickland (2008) diz que a estratégia é baseada na maneira em que os gerentes planejam o crescimento da organização e o modo que pretende satisfazer seus clientes e diferenciar-se da concorrência. Barney e Hesterly (2011) afirmam ainda que a empresa capaz de agregar maior valor para seus cliente será aquela com lucros acima da média.

Os entrevistados C e D relacionaram as ações dos concorrentes como principais desafios que a empresa sofre. O entrevistado C citou a política e disputa por preços baixos como uma das principais dificuldades enfrentadas, e que nem sempre as estratégias escolhidas permitem o melhor desempenho frente aos concorrentes. O entrevistado D, por sua vez, exemplificou essa situação com o caso de uma grande empresa que, para ingressar no mercado brasileiro, tentou a prática do dumping, ou seja, utilizou-se de preços muito abaixo do valor justo do produto, com a finalidade de prejudicar fabricantes e concorrentes no Brasil. Os entrevistados A e B diferenciaram-se dos demais ao destacar a economia como principal dificuldade. Os entrevistados afirmaram que a economia do país está em constante mudança, e isso causa um impacto direto sobre as vendas, uma vez que, um dos primeiros corte de gastos das pessoas são com cultura e lazer.

A partir das afirmações dos entrevistados, é possível afirmar que dentre as cinco forças externas descritas por Porter (1986), as que mais afetam a empresa em estudo são a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes. A ação principal para contornar essas dificuldades, segundo o autor, é considerar as indústrias que competem entre si, pois são elas que determinam as ações a serem tomadas e as estratégias disponíveis.

Quanto à subcategoria ambiente interno, as organizações em estudo são de grande porte e encontram-se em posições privilegiadas no mercado. É

possível perceber que em todos os casos as missões, visões e valores e os planos no curto e longo prazo são bem definidos e esclarecidos aos funcionários, uma vez que, quando questionados sobre o assunto, os quatro entrevistados forneceram respostas muito similares.

O principal plano da empresa1, conforme os entrevistados A e B, é expandir cada vez mais o mercado, aumentar o portfólio de produtos para atrair um número maior de consumidores e investir na fidelização de clientes. O entrevistado B citou como exemplo o mercado de jogos, que é um mercado em ascensão e um dos focos da empresa1, possibilitando que sejam segmentadas cada vez mais ações tanto online quanto off-line. O entrevistado A não deixou de citar a intenção de alcançar novos mercados, porém acrescentou a intenção de fortalecer a nova imagem da empresa1 como um dos planos a serem seguidos. No caso do entrevistado C, os principais planos da empresa2 estão em fidelizar e aumentar a receita por cliente.

Thompson e Strickland (2008) confirmam as observações dos entrevistados afirmando que um dos processos para uma boa estratégia empresarial é a definição da direção que a empresa deve seguir para o alcance de sua missão e visão, e estas devem ser transformadas em objetivos claros. Wright, Kroll e Parnell (2008) adiciona que a estratégia é o plano que a alta gerencia utiliza para alcançar resultados que se enquadre aos objetivos e missão estipulados e, o fato dessas informações serem bem definidas e divulgadas para todos os funcionários é um ponto positivo para a empresa.

Na categoria 2 – Inovação, no que se refere à subcategoria consumidores, segundo os Entrevistados A e B, os consumidores são bastante receptivos às ações feitas nos meios digitais. Colocam que há grande interação entre as partes, pois assim consegue-se entender bem mais de perto as necessidades dos clientes, já que há um canal bastante aberto às reclamações. Caso haja algum problema contata-se o cliente através de “*inbox*” ou telefone, para explicar o ocorrido. Demonstra-se que a empresa se preocupa muito com o bem estar do cliente.

O meio digital, segundo o entrevistado B ,ajudou bastante a empresa1 a se aproximar de seus clientes, além de servir como ferramenta de ações de marketing de maior interação entre os dois polos. Há grande aprovação, chegando-se a atingir índices de grande escala, como “*Trending Topics*” mundial

do Twitter, nas últimas ações. Contudo o Entrevistado C é mais cauteloso ao comentar sobre a receptividade das ações, pois na sua opinião essas dependem de algumas variáveis. A que mais aparece em evidência é o quesito preço. Em outras palavras, devido a importância que o cliente dá ao preço divulgado na ação, é de vital importância estudar qual a melhor forma de divulgar, já que isso irá influenciar na percepção do consumidor. Seguindo a linha do entrevistado anterior, o Entrevistado D disse que há grande aceitação por parte dos clientes em casos de promoção de grandes vendas. Ou seja, quando existem lançamentos de projetos com público jovem e atencioso ao assunto. Ainda, o entrevistado comenta que a livraria tem trabalhado com uma estratégia diferenciada de não tentar insistir na venda produtos via meios digitais. Desta forma, realiza ações específicas para venda de produtos específicos, como por exemplo, o que é novidade no mercado. Isso é confirmado por Coral (2009), que diz que o entendimento do mercado e do consumidor é uma das práticas mais importantes para um elevado potencial de inovação.

Segundo os entrevistados A e B, com a instauração de uma nova ferramenta, possibilitou-se a abertura de uma nova forma de comércio. A inovação em processo de compra e de negócios, fez com que uma nova classe surgisse. Essa classe foi denominada de “*consumidores da rede*”. São pessoas que compram online e procuram novidades frequentemente. E foi nessa nova forma de negócio que a livraria viu uma nova oportunidade. Observou-se que era necessário realizar algumas mudanças e trabalhar de forma inovadora, acrescentando a inovação a sua estratégia empresarial. Com isso, podemos notar que não havia nada parecido anteriormente, esse meio quebrou paradigmas, uma vez que nunca se imaginou adquirir produtos via internet, pagando por cartão de crédito, por exemplo. Caracteriza-se assim uma disrupção, que, segundo Zogbi (2008) ocorre para atender aqueles que não são familiarizados com os mesmos.

Pode-se dizer que os entrevistados A, B e C trabalharam de forma bem parecida quanto aos consumidores. O entrevistado C afirmou que a base de clientes da livraria é bem diferente se comparada, entre loja física e virtual. Geralmente o cliente de digital é fiel ao comércio digital e o mesmo ocorre com o cliente de loja física, porém segundo o entrevistado D às vezes existe um uso miscigenado desses meios, como exemplo, a compra no site e a retirada na loja.

A empresa 2, segundo o entrevistado D conseguiu desenvolver uma estratégia que lhe garantiu vantagem competitiva. Explicado por Ansoff (1965), a vantagem competitiva é derivada da combinação de produtos e mercados. E foi isso que fez a livraria se destacar. Ao invés de trabalhar com meios convencionais (loja física) e mais modernos (internet e televendas), segmentando os clientes em apenas dois grupos, soube ir além. Abriu o portfólio para que os clientes se identificassem e permanecessem à vontade para escolher o que lhe fosse mais conveniente. Visto isso podemos identificar uma inovação de produto oferecido pela empresa2, pois segundo o Manual de Oslo, a inovação em produto, é aquela onde existe a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado (OECD, 2005).

Já em relação à subcategoria mercados, todos os gestores concordam quanto à renovação frequente do portfólio. É possível afirmar que para realizar essa renovação as empresas fazem uso frequente de inovação em processo, a fim de apurar quais as melhores categorias de produtos a serem vendidos em determinados períodos. Como inovação em processo, Zogbi (2008) coloca que existem diferentes classificações quanto à inovação em processo, entre elas a melhoria contínua que consiste em uma melhoria ou incremento em um produto, serviço ou processo, no caso, a renovação do portfólio. O entrevistado B destacou que o portfólio é renovado com grande velocidade, baseando-se nos lançamentos de inovação incremental nos produtos. Ou seja, faz -se uso frequente de pesquisas, principalmente online, para diagnosticar o que seus clientes têm procurado. Através do Google Analyticsa, a empresa 1 consegue analisar o comportamento dos clientes em seu site. Nas entrevistas com os gestores, a principal indagação que representa a opinião de todos entrevistados foi que *“não tem como não renovar o portfólio, pois as pessoas estão procurando cada vez mais por novidades, principalmente se for relacionado a tecnologia”*. Seguindo a linha do entrevistado A, o entrevistado B comenta que, por ter um grande portfólio de produtos e por traçar uma estratégia de mercado que coloca a empresa1 como *“first mover”*, a livraria é líder de pré-vendas - todos os produtos, principalmente *games*. Além de contar com diversos títulos e participar de eventos exclusivos atraindo mercados de nicho. Os entrevistados A e B ainda disseram que através do marketing digital e variabilidade de produtos, existe a

possibilidade de vender em locais mais distantes como Amazonas e Acre devido a divulgação feita através de e-mail marketing e próprio site.

Ao ser questionado sobre parcerias de negócio, o entrevistado C discorre da diferença quanto os parceiros de loja física e digital. A loja física trabalha em parceria com uma agência que cuida da comunicação das lojas, identidade da marca e campanhas institucionais. Por sua vez, o conteúdo da área digital, desde design até campanhas, é produzido internamente. Contudo, o direcionamento é muito maior para o marketing digital do que para o meio *off-line*. O entrevistado afirma que para alguns serviços prestados no site, como revelação de fotos, por exemplo, há uma empresa parceira que presta serviço, porém em nome da livraria². A área de livros digitais recebe o mesmo tratamento, uma vez que as empresas fornecedoras são multinacionais. Visto isso, de acordo com Rosemberg e Kleine (1986), identifica-se a utilização de inovação aberta no caso da empresa², uma vez que essa baseia-se no processo de utilização de fontes de informações externas. Na mesma linha, os entrevistados A e B também citaram participação de uma agência na criação de todo material de comunicação nos meios físicos e digitais, caracterizando também a inovação aberta, segundo conceito de Rosemberg e Kleine (1986) exposto acima, porém no caso do entrevistado D, todo o material e o conteúdo gerado é de autoria da própria empresa, caracterizando, segundo a mesma definição utilizado acima, uma inovação fechada.

Quanto à abertura para sugestão de opiniões, todos os gestores concordaram que as empresas estimulam bastante seus colaboradores a sugerirem novas ideias. Os entrevistados afirmaram que as organizações seguem a política de portas abertas, ou seja, fornece uma liberdade muito grande para sugestões. O entrevistado D acrescentou que “*a parte mais difícil é fazer implementar uma ideia, porque não necessariamente essa ideia é viável*”. Segundo o entrevistado, todas as ideias são ouvidas e analisadas, e é feito um plano de negócios para àquelas que são possíveis de serem implementadas. As sugestões que não são possíveis são adiadas, pois “*em algum momento ela vai ser viável, não existe ideia descartada*”.

Por fim, todos os entrevistados afirmaram não haver um meio formal para a sugestão de ideias. O entrevistado C destaca que isso pode ser um ponto negativo, pois funcionários introvertidos podem se sentir acuados a sugerirem

novas ideias. Já para os entrevistados A e B, a empresa¹ está sofrendo mudanças atualmente e acreditam e em um futuro breve, as sugestões serão formalizados.

Todos os dizeres entram em acordo com as ideias de Coral (2009) que cita que, entre as práticas comuns às empresas que apresentam um elevado potencial para a inovação, estão a cultura que apoia a criatividade e participação de colaboradores, a mobilização das equipes e planejamento amplo e orientado à solução de problemas. Além disso, ao observar o entrevistado C, que afirma que quando uma ideia é implementada, ocorre um direcionamento da diretoria para os gerentes, e cada um elabora uma estratégia específica para cada área, nota-se que também é possível relacionar a cultura da empresa² com a autora, que diz que estratégias organizacionais geralmente são estabelecidas pela alta administração e estão voltadas aos objetivos.

Sobre a categoria 3 - marketing digital – na subcategoria dificuldades de entrada no meio digital, segundo os entrevistados A e B, a maior dificuldade encontrada no momento de entrada no meio digital foi falta de *knowhow* sobre esse mercado e que no geral essa expertise foi adquirida com as experiências do dia-a-dia. Isso dificultou a criação de uma estrutura estável para este meio nos primeiros anos. Porém, o entrevistado B acrescenta que, além disso, o fato de grande parte das pessoas não terem computadores na época fez com que não houvesse nenhum público definido para esse meio, “*a maior dificuldade não foi quando entramos, mas sim entrar*”. Isso confirma o que o autor Vaz (2011) diz sobre as mudanças que ocorreram por causado surgimento da internet. A exposição de tantas informações e conteúdos gerou uma revolução em todo o mercado e na sociedade, conseqüentemente, nas pessoas e no seu modo de consumo. Para o entrevistado C a principal dificuldade encontrada foi a tardia entrada no mundo digital, pois na sua visão os concorrentes já haviam evoluído quanto à processos e principais dificuldades e já haviam rompido a barreira cultural dos seus clientes, enquanto para sua empresa (2) tudo ainda era muito novo.

O entrevistado A e o entrevistado B reforçam o desafio de terem tido de lidar com um “*mundo intocado*”, onde não existiam consumidores assíduos nem clientes específicos desse meio. Os entrevistados dizem que a empresa¹, por ser pioneira a entrar no meio digital, teve de ensinar seus consumidores a

entenderem esse ambiente e discorreram da importância da coleta de informações sobre o mercado potencial para o meio digital. Esses fatores estão presentes nas ideias do autor De Oliveira (2010) que diz que o foco do marketing digital é buscar desenvolver estratégias via internet, que auxiliem a interação da organização com seus consumidores, proporcionando uma troca de informação que seja proveitosa para ambos os lados de forma ágil, personalizada e dinâmica. O que consiste também, assim como o marketing convencional, em descobrir necessidades e oferecer um modo de satisfazê-las.

Os respectivos entrevistados também enfatizaram que o pioneirismo da empresa deu grande auxílio no momento em que as estratégias para esse meio foram pensadas, pois pelo fato de não existirem concorrentes no meio digital, o avanço do mercado ocorreu de forma mais fácil, gerando maior destaque perante seus concorrentes. Essa afirmação confirma o que Vaz (2011) discorre sobre a internet. O autor acredita que a internet passou a ser o maior canal de ligação entre empresas e consumidores. Um meio de aproximação a esse público visando alinhar objetivos e sonhos em comum, transformando essa ligação em uma forma de diferenciação perante seus concorrentes, ganhando vantagem competitiva: o Marketing Digital.

Para a subcategoria vantagens e desvantagens, todos os entrevistados ressaltaram que a maior vantagem do marketing digital é o fato das empresas conseguirem atender um mercado muito maior ou, até mesmo, no caso dos entrevistados A e B o mundo todo por meio da expansão rápida do negócio e aumento do número de consumidores. O entrevistado C cita os mercados de nicho como novos públicos a serem atingidos como “*blogueiros e videobloggers*” que cada vez mais influenciam na decisão de compra de outros consumidores, e, apesar das vantagens citadas, o entrevistado B disse que “*a desvantagem é quase a mesma que a vantagem*”. Para o entrevistado D, o meio digital tem a característica de ser muito rápido e visar a comodidade do cliente e, da mesma forma que isso pode ser considerado um ponto bom, ele pode levar a uma falta de personalização do atendimento. O entrevistado ressaltou que apesar de existirem ferramentas que permitem um maior conhecimento do cliente e de suas preferências, a personalização pode ser prejudicada pelo meio digital devido à falta do contato humano. “*As vezes, você acaba não podendo dar um atendimento tão direcionado para o cliente porque você não está com*

ele". Por outro lado, o entrevistado B diz que, essa desvantagem acaba sendo suprida pelo multicanal. Isso entra de acordo com as ideias de Limeira (2007), que diz que o marketing digital é formado por ações planejadas que visam promover o crescimento da empresa como um todo ampliando sua atuação. O entrevistado C vai além e diz que, como vantagem, a rapidez de resposta que esse meio possibilita, facilita o entendimento sobre aquilo que gerou grande satisfação ou não para seus consumidores. Mas, ressalta que, apesar da resposta de seus clientes a qualquer situação ser rápida, se essa resposta for negativa, devido à rapidez que as informações correm nos meios digitais, isso pode causar problemas para a marca e sua imagem rapidamente, e, conseqüentemente problemas nas vendas e no lucro da empresa. Além disso, se aprofunda e diz que, os clientes são muito presentes nas mídias sociais e, por isso, é necessário conhecer o público que se pretende atingir e a estratégia de marketing digital deve ser muito bem pontuada e conceituada, porque muitas vezes os usuários que se manifestam não se dizem contentes com alguma divulgação da marca e reclamam nas mídias sociais, na maioria das vezes não são clientes regulares, mas sim potenciais clientes que acabam se afastando devido a uma informação publicada que não gostaram, fazendo com que a empresa perca consumidores para outros concorrentes que poderiam ser impactados pela marca da empresa.

Esse ponto de vista entra de acordo com as ideias de Torres (2011), Limeira (2007) e Vaz (2011). Torres (2011) diz que atualmente a utilização da internet como meio de divulgação da empresa é essencial, ela afeta o marketing da empresa tanto direta quanto indiretamente. Isso acontece pelo fato que a internet é um a mídia que não está sob o controle da empresa, e sim de seu consumidor, dessa forma ela afeta o negócio em questão independentemente da vontade da organização. Limeira (2007), diz que o conceito de marketing digital pode ser entendido como um conjunto de medidas intermediadas por qualquer canal eletrônico onde o cliente é quem controla as informações por lá fornecidas. E também com Torres (2011) que discorre que no ambiente digital os consumidores conversam sobre suas experiências com um determinado produto ou com uma empresa, compara o mesmo produto vindo de empresas concorrentes e principalmente, busca uma maneira de conseguir se sentir mais próximo de uma marca. Por fim, Vaz (2011) complementa dizendo que algum

erro em qualquer dos canais pode fazer com que o consumidor passe a ter outra visão da marca e não queira mais voltar a adquirir nenhum produto ou serviço que pertençam à ela.

Para a subcategoria ferramentas, em relação às ferramentas utilizadas no marketing digital e a renovação/investimento em novas, todos os entrevistados disseram que as empresas são muito procuradas para “*coisas novas*” e elas buscam dar oportunidade para essas ideias porque visam constantemente a inovação. O entrevistado B exemplifica: “*Uma nova rede social, você entra lá também, você vai acompanhando o movimento do mercado, sempre buscando inovação. Sempre buscamos desenvolver coisas novas, como, por exemplo, um clube do livro para os amantes da leitura*”. Como exemplo de uma ferramenta utilizada pela empresa 1 no e-commerce, o entrevistado A cita uma ferramenta de monitoramento de preços, que o próprio entrevistado foi em busca e encontrou uma pessoa com uma ferramenta já montada e que parecia ser muito mais apurada do que a ferramenta que a empresa estava utilizando. Depois de testada, a ferramenta agradou os colaboradores da empresa e o criador da ferramenta ganhou um prêmio de inovação do e-commerce. Assim o entrevistado A reforça que a empresa tem grande interesse no investimento em inovações, mas esse investimento só é realizado depois de grande estudo sobre questões de idoneidade, ética e claro, custo-benefício.

As ideias dos entrevistados seguem a linha de pensamento de Torres (2011) que afirma que não existe um modelo certo de estratégia a ser seguida dentro do marketing digital, como este depende da internet, ele deve ser flexível, adaptando-se às mudanças que ocorrerem no cotidiano.

O entrevistado C, inclusive, afirma que neste ano foi criado um departamento de inteligência para o site, onde “*existe uma equipe dedicada só para estudar e viabilizar essas ferramentas de mídia online*”, e que, essas ferramentas visam aumentar a experiência do cliente em termos de usabilidade. Ambos retratam o uso agressivo de estratégias relativas às mídias sociais. A importância que a empresa dá para as mídias sociais confirma o que Torres (2011) discorre sobre a importância das organizações estarem presentes nessas mídias. O autor diz que por meio delas as empresas podem ter maior acesso às opiniões de seus clientes, e essas mídias devem ser capazes de gerar informações que agreguem valor à sua marca, a seus produtos e/ou serviços e,

principalmente, que permitam que seus clientes tenham experiências novas e positivas com sua marca e produto.

Outras ferramentas citadas pelos entrevistados A e B é o e-mail marketing e o Google Analytics. Segundo o entrevistado A, existem estratégias de e-mail marketing sendo usadas para reativação de bases de clientes inativos e fidelização daqueles que estão ativos na base. As ideias dos entrevistados confirmam os dizeres de Morita (2010), o autor diz que esse tipo de ação permite maior personalização do conteúdo que é enviado aos clientes por meio da segmentação dos mesmos, faz com que a organização tenha maior conhecimento sobre seu consumidor e o retorno em forma de vendas ou divulgação para a empresa. Além disso, o e-mail marketing, assim como proposto por Vaz (2011) pode ser colocado dentro dos “P’s” Promoção (divulgação intensa) e personalização (manter contato com o consumidor) do marketing digital. Antes de citar o Google analytics, é interessante que seja exposto as informações coletadas sobre base de dados e monitoração de acessos.

Segundo todos os entrevistados, existem bancos de dados internos e externos para direcionamento de campanhas personalizadas aos clientes. Os entrevistados tiveram respostas muitas semelhantes em relação aos bancos de dados. Todos citaram que o banco de dados interno é usado para o envio de mensagens e ações personalizadas para atingir aqueles que já são clientes da empresa, que entram no site e preenchem o cadastro e realizam compra. Tudo isso, visando um relacionamento mais próximo, “*estamos sempre trabalhando com eles*” diz o entrevistado B. Já os bancos de dados externos são utilizados para tentar atingir outros públicos e realizar a captação de clientes novos. Essas ideias confirmam a citações do autor Kendzerski (2009) que diz que as principais atribuições do marketing digital são: posicionar de forma privilegiada o site da empresa nos mecanismos de busca, estreitar relações com seu público, ampliar o mercado de atuação, por meio do desenvolvimento de campanhas de comunicação com seu público-alvo.

Segundo o entrevistado B, o Google Analytics permite, por exemplo, saber quantos usuários estavam online no site, quantos clientes estão vendo cada tipo de categoria, quantos passaram por todas as etapas e finalizaram uma compra, entre outros. O entrevistado diz que isso permite que a empresa consiga fazer

um bom CRM, além de recomendações para seus clientes de forma personalizada por meio de e-mail marketing, por exemplo. Já o entrevistado A explana que o uso dos controles internos é realizado para garantir que os dados que estão sendo passados pelas ferramentas externas são realmente corretos e que podem ser considerados como base para análises, além de avaliarem a eficácia das ferramentas externas.

Por fim, podemos notar grande semelhança das respostas dos entrevistados com os pensamentos de alguns autores. Torres (2011) diz que as empresas devem basear suas decisões no consumidor, porque assim a empresa tem como centro o principal elemento de toda sua estratégia. É a partir de suas necessidades e comportamentos que a empresa irá definir todas suas ações. Se as ações da empresa se basearem no comportamento de seus consumidores, os componentes do marketing digital podem auxiliar muito na compreensão de todos esses comportamentos e ajudar na manutenção da relação com esses consumidores. Porém, como citado por Vaz (2011), é necessário que todas as estratégias do marketing digital estejam interligadas, pois na internet, os consumidores interagem em vários ambientes de contextos totalmente diferentes ao mesmo tempo, isso faz com que todas as estratégias citadas, ou a maioria delas, esteja no ambiente digital ao mesmo tempo para assim conseguir atingir o consumidor de alguma forma.

Em relação à categoria 4 - vantagem competitiva, todos os entrevistados destacaram o aumento de *marketshare* como um dos principais impactos do marketing digital nas empresas e, como destaque, os entrevistados A e B ressaltaram a importância de ser um dos pioneiros do setor livreiro a possuir e-commerce. O entrevistado A afirma que *“é importante lembrar que nós entramos nesse mundo em uma época em que não tinha quase nenhum competidor, principalmente no nosso setor e isso, sem dúvida nenhuma, nos deu uma margem muito grande para estar à frente dos nossos concorrentes.”* Essa afirmação confirma o que Barney (1991) discorre sobre vantagem competitiva, pois o autor defende o desenvolvimento e apropriação de recursos raros e não imitáveis pelo simples desenvolvimento de rotinas e suas capacidades dinâmicas. Logo, o desenvolvimento do e-commerce, possibilitou, antes dos demais concorrentes, que a empresa 1 desenvolvesse e aprimorasse sua rotina para obter vantagem competitiva.

Quanto à redução de custos, os entrevistados A, B e C compartilham a ideia de que o marketing digital acaba não reduzindo custos, pois, conforme entrevistado C "*O marketing digital nasce gerando gastos e vai gerar por um bom tempo.*" e essa afirmação, confronta Porter (1985), pois o autor coloca que o diferencial da vantagem competitiva está nas estratégias de baixo custo ou diferenciação. Nos casos acima, não é possível identificar estratégias de baixo custo, entretanto, destoando dos demais entrevistados, o entrevistado D ressalta que, por conta dos novos processos, houve sim redução no custo da operação como um todo e isso acabou refletindo no preço do produto final. Logo, para a empresa 3 o diferencial da vantagem competitiva está na estratégia de baixo custo.

O entrevistado D, em linha com os demais entrevistados, ressalta a revisão de processos como impacto positivo do marketing digital, pois na sua visão com os processos otimizados e atualizados, é possível obter vantagem competitiva frente aos demais *players* do mercado. Esses fatores estão presentes nas ideias do autor Barney (1991) que diz que a vantagem competitiva advém das capacidades de exploração de recursos valiosos, raros e de difícil imitação, sendo o capital intelectual um deles.

Com relação a satisfação do consumidor, segundo o entrevistado B "*A satisfação do consumidor nada mais é que criação de valor.*" frase em total concordância com Porter (1985) que define vantagem competitiva como a capacidade de criar valor acima dos concorrentes. Através de pesquisas, a empresa busca as percepções dos consumidores, para assim, medir sua satisfação com a empresa e, além disso, segundo o entrevistado A, nos últimos anos os resultados têm sido positivos.

O e-commerce teve um crescimento significativo em termos de volume de vendas, sendo o responsável por 35% total das vendas segundo entrevistado A, e em termos de satisfação dos consumidores e, na mesma direção, o investimento em novas ferramentas e na equipe também acompanhou esse crescimento, pois segundo afirmação do entrevistado B "*é necessário que o investimento, meta e vendas estejam alinhados com o mercado, com a economia, se não acompanhar quebra*". Visto isso, segundo o autor De Brito (2011), a vantagem competitiva pode ser medida quanto ao desempenho financeiro e organizacional e nesse caso, com base nas vendas, o desempenho

financeiro é extremamente saudável e positivo, pois o autor ainda equipara vantagem competitiva ao conceito de lucro, elemento ao qual está claro pela declaração de todos os entrevistados. Isto posto, dentre todos os canais online que a empresa atua, segundo o entrevistado B o tráfego direto, site e redes sociais, é o que traz maior retorno, pois o custo é praticamente zero e as vendas normalmente são mais “saudáveis”. Os sites buscadores como Google e Yahoo e o e-mail marketing, também tem uma boa participação nas vendas, porém não são tão rentáveis economicamente. Além disso, o aumento no número de seguidores nas redes sociais, a maior interação nos conteúdos postados, o aumento do gasto médio e o alto índice de recompra citados pelo entrevistado B refletem na maior satisfação e na criação de valor para os consumidores. Nesse caso a afirmação do entrevistado está de acordo com o autor Priem (2007) que diz que o valor criado, derivado da vantagem competitiva pode ser percebido através de uma maior disposição a pagar pelo produto ou serviço, pela fidelidade e repetição da compra e interação com os clientes.

Segundo todos os entrevistados, o e-commerce possui uma dinâmica de preços muito agressiva e os preços mudam com muita frequência. Ao mesmo tempo, o entrevistado C ressalta que preços mais caros ou mais baratos não são uma regra, mas na grande maioria dos casos, a empresa busca fazer a venda mais saudável possível, seguindo as regras do mercado e os preços sugeridos pelos fornecedores. Entretanto, fica claro, por sua fala “*o e-commerce também é mais flexível e permite que produtos sejam precificados de acordo com a estratégia, em muitos casos deixamos os livros mais baratos, pois a gente também ganha no frete.*”, que o processo de precificação no e-commerce é mais flexível e ocorrem muitos casos de preços mais baratos do que o praticado nos demais canais. As afirmações estão de acordo com o Porter (1985) onde o menor custo e a diferenciação são formas de ampliar o potencial empresarial, reconhecendo que as empresas criadoras de valor sobre seus concorrentes podem administrar facilmente sua posição dentro do mercado, podendo escolher qual a política mais propícia a ser centrada em sua estratégia - preços baixos para conseguir maior número de clientes ou altos para atingir alta lucratividade.

Segundo o entrevistado A, o gasto médio dos clientes no site é maior que nas lojas físicas devido a três fatores principalmente: portfólio de produtos mais extenso, plataforma multicanal, estratégias de precificação e de relacionamento.

Dentre os autores estudados, Barney (1991) defende o desenvolvimento e apropriação de recursos raros e não imitáveis pelo simples desenvolvimento de rotinas e suas capacidades dinâmicas, com isso a variação de desempenho dentre competidores se dá como o principal fator para heterogeneidade de desempenho. Contrapondo-se ao entrevistado A, o entrevistado C garante que o gasto médio nas lojas é maior do que pelo site, conforme explicação a seguir "*Nós criamos o ambiente adequado para o cliente se sentir confortável, aconchegado para passar o tempo que quiser no local. Isso acaba estimulando eles a comprar mais.*" Já no caso do entrevistado D, a empresa 3 pratica diversas ações para induzir consumidor a comprar pelo site, conforme afirmação a seguir: "*No site a gente também sempre tenta induzir os clientes a comprar mais, sempre acaba colocando uma bobeirinha*".

No caso da empresa 1 a plataforma multicanal possibilita que os clientes comprem pelo site e busquem o livro direto na loja e, caso eles queiram trocar algum livro comprado pelo site, eles também podem ir à loja. Isso também cria valor e gera vantagem competitiva.

Por fim, "*A nossa base é bem diferente de loja e de site.*". A afirmação do entrevistado A está de acordo com a posição dos demais entrevistados que ressaltam que o e-commerce permitiu às empresas atenderem um novo grupo de consumidores, com perfil diferente e muito característico. "*A gente tem os clientes específicos de cada canal e eles gostam do canal onde estão.*" Segundo entrevistado B. Complementando, a relação com os consumidores que compram online, é mais próxima e intensa, os clientes tem maior participação dando suas opiniões e sugestões através das redes sociais. Esse cenário está de acordo com DURAND (2002) que coloca que a criação de valor se dá tanto na relação com fornecedores, funcionários e gestores, quanto com relação aos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação às estratégias utilizadas, é possível afirmar que o ambiente externo possui grande influência sobre as decisões e ações das empresas. No setor livreiro, as estratégias de precificação, relacionamento com os clientes, portfólio de produtos, posicionamento, entre outros, são todas baseadas a partir da análise das cinco forças externas principais.

As decisões estratégicas são tomadas pela alta gerência da empresa a partir da análise do ambiente externo, e esta a transmite para o resto dos funcionários. Ao realizar as entrevistas com os gerentes, foi possível notar que a comunicação interna é eficiente, uma vez que, quando questionados, todos estavam alinhados quanto ao posicionamento da empresa, modo de agir e objetivos a serem alcançados.

O marketing digital no setor livreiro ainda pode ser considerado uma inovação, onde as empresas procuram aproveitar todas as oportunidades de negócio que identificam, seja por necessidade de novos clientes, ou para diferenciar-se dos concorrentes. Tanto o meio online, quanto o off-line são tratados com igual importância pelas empresas.

A partir de análises, vinculando o referencial teórico com as respostas obtidas pelos entrevistados, verificou-se que o setor tem incorporado, com frequência, a inovação em sua estratégia. Tanto de curto como longo prazo, as empresas fazem uso da inovação em suas diferentes formas. Pode-se notar que na empresa 1 há presença da inovação aberta, devido a parcerias com agências de publicidade, empresas desenvolvedoras de ferramentas, entre outras. Por trabalhar com diversos canais de vendas (loja física e loja virtual), segundo os entrevistados, as empresas têm que estar frequentemente atualizadas, principalmente no meio online, devendo renovar seu portfólio com frequência já que seus consumidores têm procurado cada vez mais por novidades, como canais de acesso e informação de produtos.

Verificou-se que as empresas tem feito uso casual de inovação em seus processos. Sejam eles logístico, financeiro, marketing e comercial, fazendo uso frequente da interação interpessoal. Concluiu-se que as empresas também apoiam e estimulam o compartilhamento de ideias entre os funcionários, buscando se adaptar aos meios em que atua, aproximando-se, cada vez mais, de seus clientes. No meio digital a inovação de produto do mercado gerou ferramentas que contribuem essencialmente para funcionalidade das campanhas das livrarias e as mídias digitais proporcionaram caminhos alternativos para que fosse possível chegar cada vez mais próximo de seus clientes. Isso tudo, possibilitado através do uso da inovação do marketing digital de forma correta.

Em relação às vantagens e desvantagens do marketing digital pode-se notar que a maior parte das opiniões dos entrevistados segue a mesma linha, confirmando que a principal vantagem do marketing digital é o fato de que ele facilita a expansão das empresas e seus produtos à diversos mercados, e conseqüentemente a um grande número de consumidores, sendo esses até de mercados de nicho, que geralmente são de difícil acesso. Porém, mesmo com essa comodidade do serviço em sua própria casa, muitos consumidores ainda prezam o contato interpessoal, mostrando assim que em relação à personalização o ambiente digital não supre certas necessidades, mas essas podem ser obtidas de em outros canais. Porém, a maior desvantagem segundo os entrevistados é que, pelo fato desse grande acesso a todos os mercados, se a empresa gera alguma insatisfação ao consumidor, esse expõe seus pensamentos no meio digital, e isso pode afetar todos os outros consumidores presentes nesse ambiente, podendo causar problemas para a empresa e sua marca.

Para poder estar em contato direto com os consumidores, nota-se que as empresas utilizam ferramentas conhecidas do marketing digital como e-mail marketing, Google Analytics e principalmente as mídias sociais. Todas elas se mostram muito úteis para o acompanhamento de tudo que acontece no meio digital, além de fornecerem informações valiosas sobre seus clientes e hábitos de compra - seus desejos, anseios, satisfações e insatisfações. Isso auxilia as empresas a pensarem em novas estratégias para conseguir atrair mais clientes e fidelizar aqueles que já possuem.

Por fim, ao analisar os resultados das empresas, verificou-se que o marketing digital, auxiliou na criação de vantagem competitiva no setor livreiro, principalmente devido à precoce entrada no meio digital com o e-commerce pela empresa 1, pois isso possibilitou o desenvolvimento e aprimoramento de processos e a criação de rotinas de trabalho de rara imitação pelos seus concorrentes. Verificou-se também através dos resultados financeiros e das vendas, que o marketing digital auxiliou no aumento do lucro das empresas e na criação de valor para seus clientes, pontos amplamente discutidos pelos autores analisados no referencial teórico.

Outra melhoria constatada foi a diferenciação, possibilitada pelo alto investimento em novas ferramentas e pela revisão constante dos processos. Por

outro lado, para a maior parte dos *players* do setor apesar do marketing digital possibilitar maior flexibilidade na precificação dos produtos, ele não possibilita a redução nos custos.

Verificaram-se algumas limitações ao longo da pesquisa, como a dificuldade de acesso aos gestores contatados para entrevista e aos dados da empresa. Assim, recomenda-se uma continuação da pesquisa deste trabalho, analisando o impacto do marketing digital em outras empresas do setor livreiro, além de empresas de outros setores para maior aprofundamento.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation, and profits**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2003.

ALTIMER. **New study: Deep brand engagement correlates with financial performance**, 2009. Disponível em: <<http://www.altimetergroup.com/2009/07/engagementdb.html>>. Acesso em: 21 maio 2013.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1987.

ANL. Associação Nacional de Livrarias. **Levantamento do Setor Livreiro 2012**, 2012. Disponível em <http://anl.org.br/web/pdf/levantamento_anual_2012.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York, 1965.

ANSOFF, L. H.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AREND, R. J. **Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage**. Strategic Management Journal, v. 24, n. 3, p. 279-284,

2003.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros** cedidos pela Central de Cases ESPN. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. **Stakeholders, reciprocity, and firm performance**. Strategic Management Journal, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. W. **Value-based Business Strategy**: Journal of Economics & Management strategy. vol. 5, 1996. Disponível em <<http://pages.stern.nyu.edu/~abranden/ValueBasedStrategy2.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

BUZZELL, R. D. et al **Strategic marketing management**. Boston: Havard University, Graduate School of Business Administration, 1977.

CAVES, R. E. **Economic analysis and the quest for competitive advantage**. American Economic Review, v. 74, n. 2, p. 127, 1984.

CHAMBERLIN, E. **The Theory of Monopolistic Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.

COFF, R. W.; LEE, P. M. **Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D**. Strategic Management Journal, v. 24, n. 2, p. 183-190, 2003.

COFF, R. W. **When competitive advantage doesn't lead to performance: the**

resource- based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, v. 10, n. 2, p. 119- 133, 1999.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; DE ABREU, Aline. **Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento**, 2009.

DE BRITO, R. **Criação de Valor, Vantagem Competitiva e o seu Efeito no Desempenho Financeiro das Empresas**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo. 2011.

DE OLIVEIRA, Carla Cintia. **Marketing digital: um estudo exploratório sobre a utilização das mídias digitais como canal de comunicação**, 2010. 128f. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/marketing-digital-um-estudo-exploratorio-sobre-a-utilizacao-das-midias-digitais-como-canal-de-comunicacao/4358/>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

DURAND, R. **Competitive advantages exist: a critique of powell**. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 9, p. 867, 2002.

FERLA, L. A. **Empresas: redes sociais podem trazer mais retorno do que anúncio publicitário**, 2008. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/10831/redes-sociais/empresas-redes-sociais-podem-trazer-mais-retorno-do-que-anuncio-publicitario/>>. Acesso em: 29 maio 2013.

FINEP - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 2006. Tradução oficial feita pela FINEP/Brasil, baseado na versão original da OECD, 2005.

FOLHA ONLINE. **Entidade traz congresso internacional sobre livro digital ao Brasil**, 2012. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u710365.shtml>>. Acesso em: 16 maio 2013.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. **The resource-based tangle**: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial & Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective**. *Business History Review*, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, Estratégia e Tecnologia**: Em busca da Vantagem Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HBE - HARVARD BUSINESS ESSENTIALS **Managing creativity and innovation**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 2003.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation**: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West, 1978.

IBOPE. **Acesso à internet no Brasil atinge 94,2 milhões de pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/aceso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>>. Acesso em: 21 maio 2013.

IBOPE MÍDIA. **ManytoMany**: O fenômeno das redes sociais no Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/mcmikecamara/ibope-redes-sociais-brasil-social-media-brazil>>. Acesso em: 29 maio 2013.

INFOBRASIL. **Marketing digital é tema de workshop na infobrasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.infobrasil.inf.br/noticia/marketing-digital-e-tema-de-workshop-na-infobrasil-2011?page=4>>. Acesso em: 21 de maio 2013.

KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Web marketing e comunicação digital**. 2. ed. São Paulo: WBI Brasil, 2009.

KLEINE, S.J.; ROSENBERG, N. **An overview of innovation**. The positive sum strategy. Washington, D.C.: National Academy Press, 1986.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, Alexandre, L. *et al.* **Marketing interativo: a utilização de ferramentas e mídias digitais**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2010.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MELO, Clayton. **Portal Negócios da Comunicação**. 2012. Disponível em: <<http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/7/artigo197458-1.asp>>. Acesso em: 22 maio 2013.

MORITA, Marcos. **Marketing digital**. 1. ed. Curitiba: IESDE, 2010.

NANNI, H. C.; CAÑETE, K. V. S. **A Importância das Redes Sociais como Vantagem Competitiva nos Negócios**. VII Convibra Administração - Corporativos. Congresso Virtual Brasileiro, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_982.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013.

NIELSEN. **The Social Media Report**. 2012. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2012/social-media-report-2012-social-media-comes-of-age.html>>. Acesso em: 14 maio 2013.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **Oslo**

manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 2005.3.ed. European Commission: OECD. Disponível em <www.oecd.org>. Acesso em: 16 maio 2013.

OHMAE, Kenichi, 1943-. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. **Unraveling the resource-based tangle.** *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PIEKARSKI, A. E. T.; TORKOMAIN, A. L. V. **As novas empresas de base tecnológica em São Carlos e sua sinergia com o potencial acadêmico, tecnológico e inventivo.** São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.redetec.org.br/publicue/media/AnaPiekarski.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Papel do Marketing no Planejamento**, 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/33977/papel-do-marketing-no-planejamento>>. Acesso em: 29 maio 2013.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage** : Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press; Collier Macmillan, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, T. C. **Competitive advantage: logical and philosophical considerations.** *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PRIEM, R. L. **A Consumer Perspective on Value Creation:** *Academy Of Management Review*. Vol. 32, 2007.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. **Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage.** *Academy of Management Review*, v. 15,

n. 1, p. 88-102, 1990.

RUMELT, R. P. **What in the World Is Competitive Advantage?** The Anderson School at UCLA. Harry & Elsa Kunin Professor of Business & Society. Working Paper 2003.

SAENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emilio García. **Ciência, inovação e gestão tecnológica.** Brasília: Instituto euvaldo lodi, 2002.

SAMPAIO, Lucas. **Redes sociais são mais ágeis que SAC como canal de reclamação.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/989698-redes-sociais-sao-mais-ageis-que-sac-como-canal-de-reclamacao.shtml>>. Acesso em: 29 maio 2013.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico.** 1 ed. Paraná: IBPEX, 2007.

TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M. **Does firm performance reveal its own causes?** the role of Bayesian inference. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R; PAVITT, Keith; BECKER, Elizamari, Rodrigues. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, A. L. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2008.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. **Das redes sociais à inovação.** 2005. 104 f. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2013.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1 ed. São Paulo: Novatec, 2011.

TUDO SOBRE SOCIAL MIDIA. **Redes Sociais no Brasil**. 2009. Disponível em: <http://tudosobresocialmedia.wordpress.com/2009/08/27/redes-sociais-no-brasil/>. Acesso em: 21 abr. 2013.

TUSHMAN, Michael L. (ed.) (Ed.). **Managing strategic innovation and change**: a collection of readings. 2 ed. New York: Oxford University Press, 2004.

TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles A. **Winning through innovation**: a practical guide to leading organizational change and renewal. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. 1 ed. São Paulo: Novatec, 2011.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W. **Sustained competitive advantage**: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, v. 13, n. 1, p. 81-105, 2002.

WILLIASOM, O.E. **Strategizing, economizing, and economic organization**. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. Special Issue, p. 75-85, 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**: Edson Zogbi. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

