

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv3n2c7>

LIVRARIA NOBEL: OS DILEMAS DO CRESCIMENTO

Nobel Bookstore: growth dilemmas

ANGELA DA ROCHA – amc.darocha@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

RENATO COTTA DE MELLO – renato@coppead.ufri.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

GILBERTO FIGUEIRA DA SILVA – gilbertofigueira@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

Submissão: 15/11/2012 | Aprovação: 02/09/2013

Resumo

A tradicional rede de livrarias cresceu usando o sistema de franquias. Qual o potencial de expansão internacional, vis-à-vis às operações domésticas?

O caso pode ser utilizado em disciplinas que abordem estratégias, planejamento, internacionalização e marketing.

Palavras-chave: Franquias, Livraria Nobel, Empreendedorismo, Internacionalização, Marketing.

Abstract

The traditional bookstore chain grew using the franchise system. What is its international expansion potential, compared with its domestic operations?

The case can be used in disciplines that deal with strategies, planning, internationalization and marketing.

Keywords: Franchises; Nobel Bookstore; Entrepreneurship; Internationalization; Marketing.

Era o ano de 2012, e a direção da rede de livrarias Nobel podia comemorar os excelentes resultados obtidos em seu negócio. O mercado brasileiro de livros vinha se expandindo nos últimos anos, graças à passagem de um novo segmento da população à classe média, que começava a valorizar a leitura como símbolo de *status* e instrumento de ascensão social. Outros mercados relacionados, como o de educação e o de jornais, também viviam um período de forte expansão no Brasil. De modo geral, podia-se dizer que havia excelentes perspectivas de expansão no mercado doméstico, mas se impunha especial atenção a ele nesse momento, pois, se a Nobel não aproveitasse o período favorável, outras empresas e outros canais de venda de livros poderiam ocupar o espaço existente. Por exemplo, a empresa enfrentava a concorrência das *megastores*, como a rede Saraiva,

do comércio eletrônico de livros e, ainda, da venda direta, porta a porta, que começava a se fortalecer, atendendo ao mesmo segmento, particularmente em regiões que não estavam bem atendidas por livrarias. A direção da empresa via a operação internacional como importante para o futuro, mas, ao mesmo tempo, alguns membros da diretoria indagavam-se em que medida a Nobel deveria desviar recursos gerenciais e financeiros do mercado doméstico, em franco crescimento, para mercados que enfrentavam crise econômica, como Portugal e Espanha.

Contexto

O setor brasileiro de franquias encontrava-se em expansão, tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo. O crescimento do número de franquias no mercado brasileiro e a estabilidade e a força demonstradas por esses negócios podiam ser considerados indicadores de seu potencial de expansão para o mercado internacional.

O Brasil encontrava-se em quarto lugar, no *ranking* de países, em relação ao total de redes franqueadoras, ficando atrás apenas da Coreia do Sul, dos Estados Unidos e da China. Além disso, ocupava a sexta posição em relação ao total de unidades franqueadas, seguindo-se a Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, China e Índia. Segundo a Associação Brasileira de Franchising, no ano de 2010, havia 69 redes brasileiras de franquias, de diversos tipos de negócio, atuando em 49 países, enquanto, em 2008, esse número era de 59 redes em 43 países e, em 2006, de 35 redes, o que indica praticamente uma duplicação do número de redes brasileiras atuantes no mercado internacional em quatro anos. O país com o maior número de redes brasileiras era Portugal (33 redes), seguido por Estados Unidos (20), Angola (17) e Paraguai (16).

No entanto, apesar do grande número de países em que já se encontravam instaladas as franquias brasileiras, era ainda muito pequeno o número de franquias em cada país, o que tornava mais difícil a operação no exterior, devido à falta de escala nas operações. De fato, informações disponíveis na imprensa dão conta de que a participação média do faturamento proveniente do exterior nas empresas franqueadoras não chegava a 5% do total, em 80% das franquias.¹

No que se refere ao mercado brasileiro de livros, este vinha passando por grandes transformações. Tradicionalmente, o Brasil sofria de carência de livrarias, com apenas 2.980 em 2009 (das quais 75% encontravam-se nas regiões Sul e Sudeste) para mais de 5.000 municípios. O Anexo 2 apresenta o número de habitantes por livraria, por estado do Brasil, em 2009. Em 2010, o número de livrarias havia crescido para 3.480², com vendas de 105 milhões de exemplares. Em 2011, esse mercado havia alcançado as cifras de R\$ 6,2 bilhões de faturamento e 469,5 milhões de exemplares vendidos, sendo que, desse total, R\$ 4,8 bilhões corresponderam ao faturamento das editoras nacionais.³

Havia uma tendência de concentração no setor de livrarias. As grandes redes, que comercializavam mais de 250 mil exemplares, respondiam por 41% do número de livrarias; as redes de tamanho médio, com vendas de 50 a 250 mil exemplares, representavam 25% do número de livrarias; e as pequenas livrarias respondiam pelos outros 34%. Analistas do setor julgavam que a tendência era de uma concentração cada vez maior, com a aquisição de livrarias de médio porte pelas grandes.⁴ O Anexo 1 apresenta a distribuição das redes de livrarias por número de lojas, e o Anexo 4 apresenta algumas das principais redes brasileiras ao final de 2011, utilizando dados colhidos nos respectivos *sites*. Uma pesquisa realizada pela Associação Nacional de Livrarias, em 2009, dava conta de que 36% das redes realizavam atividades de importação e 44% vendiam também pela internet. O Anexo 4 mostra o percentual de vendas pela internet das livrarias brasileiras em 2009.

¹ SIMÕES, K. Franquias somam 700 unidades no exterior. *Valor*, p. F10, 29 abr. 2011.

² Disponível em: http://anl.org.br/web/exibe_noticia.php?id=629. Acesso em: 5 nov. 2012.

³ BARBOSA, M. Mercado brasileiro de livros cresce e já aparece como 9º no mundo. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1178540-mercado-brasileiro-de-livros-cresce-e-ja-aparece-como-9-no-mundo.shtml>. Acesso em: 21 jun. 2013.

⁴ Hora da leitura. *Folha de São Paulo*, p. B2, 17 nov. 2011.

Com o aumento da renda da população, o segmento de venda direta porta a porta de livros, que tinha uma participação de apenas 9% no mercado editorial, cresceu, entre 2007 e 2010, para quase 22%.⁵ A ênfase do segmento de venda direta era em *best-sellers*, livros religiosos, pedagógicos e infantis. Além de livrarias e atacadistas, a Avon, aproveitando-se de sua capilaridade, com mais de um milhão de revendedoras atuando em todo o Brasil, também passou a atuar no segmento. Em 2010, a Avon liderava o segmento, com um faturamento de 400 milhões de reais. Estimava-se que as vendas totais do segmento porta a porta atingissem R\$ 1,2 bilhão naquele ano.⁶

Grande parte da população brasileira, principalmente aquela de cidades pequenas e regiões rurais e semirurais, tinha grande dificuldade de acesso ao produto. Essa dificuldade era contornada pela organização de círculos de leitura, pela venda de livros de teor religioso nas igrejas, principalmente evangélicas, e pela venda direta, além de canais de distribuição não ortodoxos, tais como quiosques de vendas de jornais, papelarias e supermercados, entre outros.

O Anexo 5 mostra a distribuição das vendas de livros por canal no Brasil. A intensa competição entre os diferentes tipos de canal, em particular a venda por internet, havia levado a uma queda substancial do preço médio real do exemplar vendido, estimada em 34%, entre 2004 e 2010.⁷

Histórico da empresa

A rede de livrarias Nobel foi fundada em 1943. No entanto, seu crescimento só se tornou expressivo a partir de 1992, quando a diretoria da empresa resolveu adotar o sistema de franquia. O processo foi intensamente debatido pelo corpo diretivo e gerencial da empresa, pois era uma decisão pioneira não só no Brasil, mas na América Latina, onde não havia, até então, outra rede de livrarias que utilizasse esse sistema.

A oportunidade para criar um sistema de franquia de livrarias derivava de aspectos peculiares desse tipo de comércio no país, que foram detectados pela direção da Nobel, após análise de mercado. No Brasil, o número de livrarias era historicamente insuficiente para atender às demandas do mercado. Estima-se haver, à época, cerca de 1.500 livrarias no país, para um potencial projetado de 10 mil. Além disso, 89% dos municípios brasileiros não dispunham de livrarias. Nessa perspectiva, havia grande potencial para franquia de livraria, nas regiões desprovidas desse tipo de comércio, utilizando franqueados locais. A franquia permitia aos franqueados em regiões distantes, no interior ou em áreas de menor densidade populacional beneficiarem-se de economias de escala e da experiência da franqueadora.

À medida que expandia sua rede franqueada, a direção da Nobel detectava novas oportunidades que poderiam ser atendidas por meio de modelos de lojas distintos, voltados para mercados específicos. Isso tornava o dia a dia da administração da empresa cada vez mais dinâmico. Além do processo de internacionalização, a diretoria da empresa tinha que analisar e decidir quais opções estratégicas seriam relevantes para o futuro do negócio. Assim, a rede adotou três formatos de livrarias: grandes lojas (conhecidas como *megastores*), lojas tradicionais e quiosques. Além disso, a empresa fez parcerias para estar presente em pontos de venda não tradicionais, como postos de combustíveis, academias, estádios, estações de metrô etc.

A empresa ganhou vários prêmios em sua trajetória, sendo selecionada como uma das melhores franquias brasileiras nos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009. Esse resultado pôde ser comemorado pela Franchising Ventures, *holding* de franquias que era proprietária, além da Nobel, também das marcas Nobex, Zastras, Sapataria do Futuro, Costura do Futuro e Café Donuts. A Franchising Ventures criou um fundo de *private equity* para investir no setor de franquias.

⁵ Dados da Associação Brasileira de Difusão do Livro, pesquisa “Porte do Setor de Venda Porta-a-Porta” (2009). Disponível em: <http://www.abdl.com.br/UserFiles/ABDL2010.pdf>.

⁶ BRUNING, F. Venda de livros porta a porta deslança. *Folha de São Paulo*, p. B8, 25 set. 2011.

⁷ Câmara Brasileira do Livro/SNEL/FIPE. O comportamento do setor editorial brasileiro em 2010. 16 ago. 2011. Disponível em: http://anl.org.br/web/pdf/pesquisa_setor_livreiro/relatorio_FIPE_2011.pdf. Acesso em: 15 jul. 2012.

Expansão internacional

A Livraria Nobel iniciou sua expansão para o mercado internacional por Portugal. A rede anunciou, no início de 2005, a abertura de sua primeira loja franqueada no país. Ainda em 2005, a empresa preparou o plano de negócios para entrada no mercado do México, fechando o contrato com o máster franqueado mexicano em meados de 2005.

Em 2006, ingressou no mercado de Angola, prosseguindo na ampliação de suas operações internacionais. A empresa também manteve suas parcerias com outras organizações varejistas no mercado brasileiro. Em 2007, para um total de 180 lojas, a Nobel dispunha de 10 lojas operando na Europa, sendo cinco em Portugal e cinco na Espanha. Foram inauguradas as primeiras unidades do México e de Angola. No mercado brasileiro, a empresa realizou uma diversificação relacionada, entrando no varejo de brinquedos sob a marca Zastrás. No ano seguinte, chegou a 185 lojas, sendo 17 no exterior. Em 2009, a Nobel tinha 196 lojas em operação e faturamento de R\$ 140 milhões. Nesse mesmo ano, entrou na Colômbia, com início de operações em 2010. Ainda em 2009, a empresa desenvolveu um projeto para lançar coleções de livros sob sua própria marca, planejando que eles chegassem a representar 30% das vendas da empresa em um prazo de cinco anos. Os livros infantis já estavam sendo produzidos com a marca da rede de varejo Zastrás, e os de literatura clássica, com a marca Nobel. Também tencionava produzir livros em categorias em que a marca não era diferencial, tipo *commodity*, tais como livros de culinária e educativos. Pretendia, ainda, diversificar o *mix* com produtos de papelaria e informática sob marca própria.

Em meados de 2010, a Nobel dispunha de 25 franquias internacionais, que representavam 5% de seus negócios. A empresa anunciou o lançamento da rede de papelarias Nobex, para entrada em áreas que não comportavam uma livraria, embora a papelaria dispusesse de uma seção de livros. Em 2011, atingiu um total de 206 lojas. Além da expansão internacional, a direção da empresa detectava ainda grande potencial de crescimento no Brasil, considerando que municípios com até 50 mil habitantes comportariam a instalação de uma livraria Nobel. O Anexo 7 apresenta a evolução do número de lojas da Nobel de 1995 a 2011.

Estratégia de internacionalização

A Nobel seguiu uma estratégia de internacionalização bem-concebida e cuidadosa, respeitando o tempo necessário para que o processo pudesse acontecer em cada país. A internacionalização era percebida como imperativo estratégico. A direção da empresa via a internacionalização como parte de um plano que conduziria a livraria Nobel a se tornar uma rede globalizada, atraindo os editores de atuação global. Nessa perspectiva de longo prazo, os lucros imediatos não eram considerados importantes, reconhecendo-se a necessidade de investir na construção dessa trajetória internacional. Essa estratégia era visualizada no contexto de um movimento de concentração mundial do setor de varejo de livros, que impunha à empresa um passo rápido para a internacionalização, de modo a construir vantagens competitivas. A intenção era “controlar o canal de relacionamento com o cliente”, tornando-se “o negócio ideal para os fornecedores”.

Para os dirigentes da Nobel, o processo de internacionalização deveria ser rápido, para criar fidelização do cliente nos mercados em que entrava. A empresa acreditava que os clientes em outros países, como os brasileiros, tendiam a “adotar” uma livraria, criando o hábito de visitá-la e tornando-se clientes cativos. Assim, quanto mais cedo a empresa entrasse em mercados onde ainda não se dispunha de livrarias, ou onde o atendimento de livrarias fosse deficiente, melhor. As vantagens de se mover antes dos concorrentes (ou seja, vantagens de *first mover*) eram, portanto, vistas como fundamentais nesse processo. Dessa forma, após pesar algumas possíveis alternativas de expansão, a franquia máster emergiu como a melhor opção para a empresa, por permitir maior controle, menos investimento e a oportunidade de beneficiar-se do *know-how* local do máster franqueado.

O primeiro mercado em que a empresa ingressou foi Portugal. Essa escolha era considerada natural pela diretoria, tendo em vista a similaridade de idioma, elemento fundamental para o negócio

de livrarias, já que o produto brasileiro podia ser vendido nesse mercado. O negócio da Nobel não dependia de o livro ser brasileiro, mas a possibilidade de vender livros brasileiros era um diferencial que permitia a obtenção de economias de escala em compras. A operação portuguesa ficou a cargo do Grupo Oroana, de Lisboa, e da Livraria e Papelaria Académica, uma das de maior tradição no país, com mais de 60 anos de existência, que foi adquirida pelo franqueado máster selecionado pela rede Nobel em Portugal, o empresário Carlos Duarte, e convertida para o modelo Nobel.

Logo após o ingresso no mercado português, deu-se a entrada na Espanha. Nesse mercado, a empresa já não desfrutava de vantagens competitivas na aquisição de livros, uma vez que não tinha ainda experiência com as editoras de língua espanhola. Não obstante, essa falta de experiência foi vista como oportunidade, propiciando um aprendizado importante para futura expansão na América Latina. O máster franqueado foi a rede Espacio Lector, uma cadeia de livrarias fundada em 1992 na Galícia, associada ao maior grupo distribuidor de livros do noroeste da Espanha (Grupo Arnoia). Além de seis lojas próprias do máster franqueado, todas localizadas na Galícia, a Espacio Lector estabeleceu 18 franquias, em várias partes distintas da Espanha, até meados de 2010. Todas essas lojas eram denominadas Espacio Lector Nobel.

O interesse da direção da Nobel voltou-se, então, para Angola, país que comunga com o Brasil e Portugal o mesmo idioma. Finda a guerra civil em Angola, parte dos angolanos, de maior poder aquisitivo, mostrava-se sedenta por produtos culturais, e o Brasil era uma referência nesse campo para os países africanos de língua portuguesa. Esse aspecto foi, naturalmente, decisivo para a seleção de Angola como terceiro mercado internacional da Nobel. O máster franqueado selecionado em Angola foi o Grupo Geton, que não dispunha de experiência no ramo. De modo a contornar esse obstáculo e aumentar a probabilidade de sucesso da nova operação, a empresária Eugênia Ferreira Rita participou de treinamento no Brasil, em conjunto com outros franqueados da Nobel.

A primeira loja foi inaugurada em Luanda, capital de Angola, em 2007, com 150 metros quadrados, em um *shopping center* que acabava de ser inaugurado, o primeiro do país. Devido às limitações do mercado editorial angolano, optou-se pela importação de livros de Portugal e do Brasil, com vistas a abastecer a nova loja. Livros didáticos foram importados de Portugal e livros técnicos, do Brasil, além de exemplares de literatura e outros segmentos editoriais. A rentabilidade obtida na loja angolana foi maior do que a de lojas brasileiras similares em tamanho. Segundo declarações do executivo principal, “as margens são maiores, os livros custam mais que no Brasil e o que se coloca nas prateleiras vende-se”.⁸ Em 2010, havia 17 franquias brasileiras em Angola, que havia se tornado o terceiro maior mercado para franqueadores brasileiros. Dessas, três pertenciam à Franchising Ventures (Livraria Nobel, Sapataria do Futuro e Costura do Futuro).

O passo seguinte consistiu na entrada no México, importante mercado da América Latina, que pertencia ao North American Free Trade Agreement⁹ (Nafta) e era próximo dos Estados Unidos, objetivo visado em um futuro mais distante. A expansão para a América Latina era, em parte, o resultado da experiência obtida com a operação espanhola, que havia gerado diversos aprendizados. Por exemplo, graças à operação na Espanha, a empresa havia estabelecido bons contatos e relacionamento com as editoras de língua espanhola, o que era considerado um passo fundamental para sua ambição de expansão na América Latina. A escolha do franqueado máster ocorreu em 2005, mas as operações no México só tiveram início em 2007, o que causou certas tensões dentro da empresa, visto que o interesse estratégico da diretoria da empresa era promover entrada e expansão rápidas nos mercados escolhidos. O máster franqueado mexicano era a rede Librerías Gandhi, fundada em 1971, que já atuava no mercado com 15 livrarias, em 2007, e 22, em 2010. A rede Gandhi já tinha a intenção de partir para um sistema de franquias. Assim, a associação com a Nobel foi providencial, dando-lhe os meios para realizar esse objetivo estratégico.

⁸ SIMÕES, K. Prontas para ganhar o mundo. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA1689866-2991,00.html>. Acesso em: 10 jun. 2010.

⁹ É um tratado de livre comércio envolvendo Canadá, México e Estados Unidos (<http://www.naftanow.org/>).

Embora o executivo principal e sócio da rede Nobel, Sergio Milano Benclowicz, e o diretor comercial e sócio da rede Librerías Gandhi, Leon Achar, já se conhecessem há bastante tempo, por meio de contatos em feiras internacionais, a possibilidade de parceria surgiu em uma feira de livros em Chicago, aproximadamente dois anos antes da efetivação da parceria. Os dois empresários deram-se conta de que as duas empresas tinham modelos bastante similares. Observou o empresário mexicano a esse respeito:

*La sociedad consiste en transmisión del conocimiento de Nobel, para contarnos cómo han planteado su estrategia de crecimiento y para transmitirnos su know-how en las franquicias de librerías. Nosotros les aportamos una marca reconocida, el conocimiento del mercado mexicano y de sus proveedores.*¹⁰

Para a Nobel, a entrada no México via-se bastante facilitada com um parceiro como Librerías Gandhi, com cerca de 30% do mercado de livros mexicano e marca já consagrada.

A escolha de mercado que se seguiu foi a Colômbia, outro país de língua espanhola. Em 2009, a livraria Nobel celebrou contrato de franquia com um máster franqueado de Bogotá, Colômbia, o empresário Manuel Barragan. O mercado potencial colombiano também parecia atraente, tendo em vista o pequeno número de livrarias em operação naquele país, que era, além disso, o terceiro maior mercado de livros da América do Sul (após o Brasil e a Argentina). Além disso, havia pouca concorrência, com apenas duas grandes redes atuantes. Na ocasião, o presidente da Nobel Franquias observou:

*A Colômbia tem potencial. As poucas redes de livrarias que existem estão concentradas apenas nas grandes cidades, os modelos das concorrentes são antigos e há muitos polos econômicos regionais a serem desenvolvidos.*¹¹

A Colômbia vinha sendo considerada um mercado de grandes oportunidades para as franquias brasileiras, por vários motivos. O primeiro deles era o fato de se tratar de um país com alto índice de empreendedorismo, o que levava à procura de negócios de franquia. Em segundo lugar, as franquias brasileiras eram percebidas como acessíveis financeiramente e compatíveis com a cultura e os hábitos dos colombianos. Terceiro, a população colombiana, de modo geral, apresentava nível cultural mais elevado do que o de outros povos latino-americanos. E, quarto, o país atravessava um período de estabilidade econômica, o que favorecia a atração de franqueados. A presença brasileira em feiras e exposições relacionadas a franquias reforçava a atitude favorável dos empreendedores colombianos em relação às franquias brasileiras. A direção da Nobel mostrava-se confiante na expansão para a Colômbia, levando em conta seu bom relacionamento com as editoras de língua espanhola e a experiência na Espanha. O Anexo 6 apresenta as operações internacionais da Nobel em 2010.

Em 2010, a Nobel viu-se forçada a fechar três de suas quatro lojas em Portugal, devido a desentendimentos com o franqueado máster. Segundo declaração do presidente da empresa:

*A parceria terminou por causa da falta de pagamento, num país em que a legislação dificulta a cobrança de dívidas. Agora buscamos novo máster em Portugal para retomar o plano de expansão na Europa.*¹²

¹⁰ Gandhi, con las tiendas cariocas Nobel, creará la mayor cadena de librerías de América. 2005. Disponível em: <http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=95128&xsl=print.xsl&y=1>. Acesso em: 21 jun. 2010.

¹¹ DEZEM, V. Nobel amplia rede para América do Sul e busca globalização da franquia. *Valor*, 19 ago. 2009. Disponível em: <http://www.franquianobel.com.br/novidade.aspx?id=24>. Acesso em: 3 abr. 2012.

¹² PETTI, C. Marcas no exterior devem chegar a 80. *Valor*, p. B6, 31 maio 2010.

A Nobel considerava outros mercados como alternativas futuras de internacionalização. A empresa já havia iniciado estudos para entrada nos Estados Unidos, embora não tencionasse fazê-lo de imediato: só posteriormente seriam iniciados os planos e negociações para a abertura de lojas no país. A ideia central era abrir uma livraria étnica nos Estados Unidos, voltada para o segmento formado por latino-americanos, tanto de língua espanhola quanto portuguesa.

A América Latina era o principal mercado de interesse da empresa, pelas várias sinergias com as demais operações no exterior. Além disso, a região havia sido pouco afetada pela crise e os mercados eram ainda pouco explorados. Assim, a direção considerava que “quanto antes entrarmos nos mercados mais atrasados, melhor”.¹³ A Nobel já havia realizado estudo do mercado argentino, mas ainda não identificara um máster franqueado local com o perfil desejado. A entrada no mercado peruano também era cogitada. A empresa pretendia dispor de aproximadamente 600 lojas em toda a América Latina no prazo de 10 anos.

A Livraria Nobel utilizou a participação em feiras como forma de entrar em contato com potenciais franqueados e interessá-los no negócio. Essa participação foi facilitada, em boa parte, por ações promocionais desenvolvidas pela Apex-Brasil e pela Associação Brasileira de Franchising. Além disso, outros fatores tiveram influência, como a crescente aceitação das franquias brasileiras no exterior, particularmente em países da América Latina, da Europa Mediterrânea e da África Portuguesa, onde o Brasil é mais conhecido. Por outro lado, em mercados já saturados por ofertas convencionais de franquia, novas opções poderiam ser bem-sucedidas.

Uma vez estabelecidos os contatos, a Nobel ocupava-se em montar as parcerias e nomear franqueados máster para cada país. Não havia a preocupação de desenvolver uma rede de lojas próprias. Isso ocorria tanto pela dimensão do investimento envolvido como pelo fato de a existência de um parceiro local ser uma garantia de que não seriam cometidos erros culturais, na hora de criar e desenvolver o negócio. Como observou o gerente de expansão de franquia da Livraria Nobel, em entrevista:

*Nossa estratégia é contar com sócios locais nos países a que chegamos. Nós temos o know-how do negócio e eles, o conhecimento da cultura, da legislação e do mercado.*¹⁴

A Nobel dava aos franqueados máster os direitos ao uso da marca e do formato de negócio, apoiados pelo *know-how* operacional da empresa, responsabilizando-se, ainda, pelo treinamento e pelo material promocional. Por sua vez, o empresário local trazia seu conhecimento do mercado local e responsabilizava-se pela expansão posterior da operação em seu país, vendendo a franquia a novos franqueados a ele subordinados, sendo também responsável pelo controle desses franqueados. O empresário local pagava *royalties* e uma taxa de franquia à Nobel. O papel do franqueado máster era, portanto, o de ampliar as operações no país, e o dos franqueados locais, por ele estabelecidos, o de conduzir as operações das lojas.

O executivo principal da Nobel declarou:

*Hoje, a expansão para outros países faz parte de um investimento futuro. A nossa visão estratégica é nos tornar uma rede globalizada e sermos atraentes para os editores globalizados.*¹⁵

Perspectivas futuras

Os cenários doméstico e internacional haviam sofrido grandes mudanças, que forçavam a direção da Nobel a continuamente rever suas estratégias. Em particular, a grande expansão do mercado brasileiro de livros em papel – uma tendência comum aos mercados emergentes, mas

¹³ Ibidem.

¹⁴ ZAPAROLLI, D. Ambição global. *Valor*, p. B3, 26 jun. 2007.

¹⁵ DEZEM. Op. cit.

contrária à dos mercados desenvolvidos, onde as livrarias diminuía e o livro eletrônico, ou *e-book*, substituía o livro em papel – criava novas oportunidades que exigiam rápida resposta da Nobel. Paralelamente, a crise econômica que afligia os países europeus, entre os quais eram particularmente afetados os dois mercados da empresa – Portugal e Espanha –, com desemprego crescente e queda da renda dos trabalhadores, fazia prever grandes dificuldades para os empreendimentos locais. Como toda empresa, a Nobel tinha que gerenciar recursos gerenciais e financeiros limitados para a expansão. Deveria a empresa deixar os mercados europeus? Deveria concentrar sua atenção nos mercados latino-americanos, que passavam por fenômeno similar ao do Brasil? Ou deveria focar seus esforços no mercado doméstico e aproveitar a oportunidade de crescimento que ali se oferecia?

Informações sobre o mercado brasileiro

Anexo 1

Redes de livrarias segundo o número de lojas

Número de lojas	% sobre o total
1-2	74
3-10	8
11-20	4
21-40	5
41-100	3
101-200	6

Fonte: Associação Nacional de Livrarias. *Diagnóstico do setor livreiro 2009*. Disponível em: <http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

Anexo 2

Número de habitantes por livraria por Estado do Brasil – 2009

Estado	Habitantes por livraria
AC	27.645
AL	105.203
AM	84.834
AP	41.773
BA	123.003
CE	89.976
DF	28.965
ES	63.403
GO	62.382
MA	127.342
MG	74.752
MS	67.442
MT	50.028
PA	212.314
PE	146.837
PI	125.813
PR	60.035
RJ	53.726
RN	92.280
RO	53.711
RS	45.857
SC	51.418
SE	57.705
SP	47.898
TO	43.068
PB	110.881
RR	16.859
Média	64.225

Fonte: Associação Nacional de Livrarias. *Diagnóstico do setor livreiro 2009*. Disponível em: <http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

Anexo 3 Percentual de vendas pela internet

% de vendas pela internet	N. de livrarias
0-5%	28
5-10%	6
10-20%	5
20-50%	5
Total de livrarias	44

Fonte: Associação Nacional de Livrarias. *Diagnóstico do setor livreiro 2009*. Disponível em: <http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

Anexo 4 Algumas redes de livrarias no Brasil ao final de 2011

Rede	Data de fundação	Nº de livrarias	Presença física em	Observações
Livraria Nobel	1943	206		
Grupo Saraiva e Siciliano	1914 (Saraiva) 1928 (Siciliano)	102	17 estados do Brasil	Loja virtual (37% do faturamento); sediada em São Paulo; participação no mercado brasileiro de livros: 5,9%.
Livrarias Laselva	1947	60	n.a.	Atua em aeroportos, portos e terminais rodoviários.
SBS (Special Book Service)	1985	36 no Brasil e 11 no exterior	13 estados do Brasil, Argentina e Peru	Loja virtual; iniciou a internacionalização na Argentina em 1996 e em 1997 entrou no Peru.
Livraria Leitura	n.a.	32	7 estados do Brasil	Loja virtual; sediada em Minas Gerais.
Livrarias Curitiba	1963	19	3 estados do Brasil (Paraná, São Paulo e Santa Catarina)	Loja virtual; sediada no Paraná.
Livraria Vozes	Mais de 100 anos	18 no Brasil e 1 no exterior	13 estados do Brasil e Portugal	Loja virtual; abriu sua primeira loja em Portugal em 2012.
Livraria Cultura	1947	14	8 estados do Brasil	Loja virtual (18% do faturamento); sediada em São Paulo
FNAC	1954 (França) 2000 (Brasil)	11	7 estados do Brasil	Capital francês; megastores.
Livraria da Travessa	1975	7	Rio de Janeiro	Loja virtual.

Fonte: *sites* das empresas.

Anexo 5

Participação dos canais de distribuição na venda de livros – 2010

Canais	Participação de mercado por número de exemplares	Participação de mercado por faturamento
Livrarias	40,51%	62,70%
Distribuidores	22,55%	18,35%
Porta a porta	21,66%	8,10%
Internet	1,54%	1,74%
Outros	13,74%	9,11%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa Produção e Venda do Setor Editorial. Disponível em: http://anl.org.br/web/news/noticia_34.html. Acesso em: 15 out. 2012.

Anexo 6

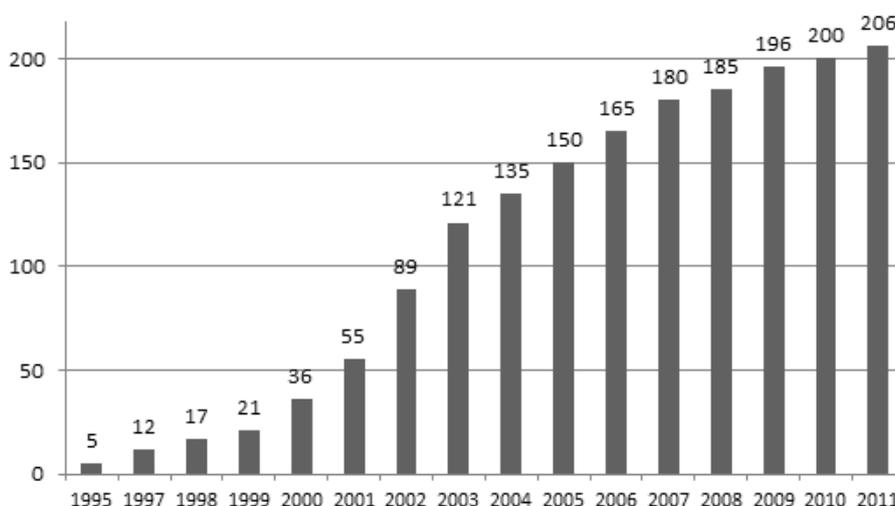
Operações no exterior da Nobel em 2010

País	Ano de abertura da primeira loja	Franqueado máster
Portugal	2005	Grupo Oroana/Livraria e Papelaria Académica
Espanha(Galícia)	2005	Espacio Lector
Angola	2007	Grupo Geton
México	2007	Librerías Gandhi
Colômbia	2009	Empresário Manuel Barragan

Fonte: até 2007 – Benclowitz, S.M. Franquia da Livraria Nobel – Apresentação no Seminário sobre Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/CASE_LIVRARIA_NOBEL.pdf. Acesso em: 15 jul. 2012; após 2007, obtido de várias reportagens na mídia.

Anexo 7

Evolução do número de lojas da livraria Nobel



Fonte: até 2007 – Benclowitz, S.M. Franquia da Livraria Nobel – Apresentação no Seminário sobre Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/CASE_LIVRARIA_NOBEL.pdf. Acesso em: 15 jul. 2012; após 2007, obtido de várias reportagens na mídia.

Informações macroeconômicas de países selecionados**Anexo 8****Evolução do PIB de países selecionados (em %)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Angola	3,14	14,49	3,31	11,18	18,26	20,74	22,59	13,82	2,41	3,41	3,92
Argentina	-4,41	-10,89	8,84	9,03	9,18	8,47	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Brasil	1,31	2,66	1,15	5,71	3,16	3,96	6,10	5,17	-0,33	7,53	2,73
Chile	3,35	2,17	3,96	6,04	5,56	4,59	4,60	3,66	-1,04	6,10	5,99
Colômbia	1,68	2,50	3,92	5,33	4,71	6,70	6,90	3,55	1,65	4,00	5,91
Equador	5,34	5,11	3,27	8,82	5,74	4,75	2,04	7,24	0,36	3,58	7,78
México	-0,16	0,83	1,35	4,05	3,21	5,15	3,26	1,19	-5,95	5,53	3,91
Paraguai	2,06	-4,15	2,09	3,55	7,34	3,55	9,16	4,17	-3,52	14,24	6,85
Peru	0,21	5,02	4,03	4,98	6,83	7,74	8,91	9,80	0,84	8,78	6,81
Portugal	1,97	0,76	-0,91	1,56	0,78	1,45	2,37	-0,01	-2,91	1,40	-1,67
Espanha	3,67	2,71	3,09	3,26	3,58	4,08	3,48	0,89	-3,74	-0,32	0,42
Grã-Bretanha	2,89	2,43	3,81	2,91	2,77	2,60	3,63	-0,97	-3,97	1,80	0,76
Estados Unidos	1,09	1,83	2,55	3,48	3,08	2,66	1,91	-0,36	-3,53	3,02	1,70
Uruguai	-3,84	-7,73	0,81	5,00	7,46	4,10	6,54	7,18	2,42	8,89	5,70
Venezuela	3,39	-8,86	-7,76	18,29	10,32	9,87	8,75	5,28	-3,20	-1,49	4,18

Fonte: Principal Global Indicators. *Banco Mundial*. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>. Acesso em: 26 abr. 2013.

n.d. = não disponível.

Anexo 9**PIB de países selecionados (em milhões de USD)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Angola	30.619	43.785	61.797	79.621	65.161	80.857	104.332
Argentina	183.193	214.066	260.769	326.583	307.155	368.736	446.044
Brasil	882.186	1.088.917	1.365.982	1.652.818	1.621.662	2.143.035	2.476.652
Chile	124.404	154.412	172.868	179.627	172.591	216.309	248.585
Colômbia	146.520	162.774	207.520	244.078	234.360	286.381	333.372
Equador	36.942	41.705	45.504	54.209	52.022	57.978	65.945
México	848.947	952.276	1.035.930	1.094.480	879.703	1.035.274	1.153.343
Paraguai	7.473	9.276	12.222	16.887	14.296	18.333	23.837
Peru	79.385	92.304	107.513	126.888	126.923	153.618	176.925
Portugal	191.848	201.790	231.742	251.925	234.084	227.197	237.374
Espanha	1.130.799	1.236.352	1.441.427	1.593.420	1.455.956	1.380.109	1.476.882
Grã-Bretanha	2.295.845	2.452.969	2.825.526	2.648.936	2.183.863	2.256.260	2.445.408
Estados Unidos	12.564.300	13.314.500	13.961.800	14.219.300	13.898.300	14.419.400	14.991.300
Uruguai	17.363	19.579	23.411	30.366	30.497	39.412	46.710
Venezuela	145.513	183.478	230.364	315.600	329.419	393.808	316.482

Fonte: Principal Global Indicators. *Banco Mundial*. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>. Acesso em: 26 abr. 2013.

Anexo 10**PIB per capita de países selecionados (em milhares de USD)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Angola	n.d.						
Argentina	4.736	5.486	6.624	8.223	7.667	9.124	10.942
Brasil	4.743	5.793	7.197	8.629	8.392	10.993	12.594
Chile	7.631	9.376	10.393	10.695	10.179	12.640	14.394
Colômbia	3.404	3.725	4.679	5.423	5.133	6.186	7.104
Equador	2.751	3.058	3.286	3.856	3.648	4.008	4.496
México	7.973	8.831	9.485	9.893	7.852	9.128	10.047
Paraguai	1.267	1.544	1.997	2.711	2.254	2.840	3.629
Peru	2.881	3.312	3.817	4.458	4.412	5.283	6.018
Portugal	18.186	19.065	21.845	23.716	22.016	21.358	22.485
Espanha	26.056	28.025	32.118	34.977	31.714	29.956	31.985
Grã-Bretanha	38.122	40.481	46.330	43.147	35.331	36.238	38.974
Estados Unidos	42.516	44.623	46.349	46.760	45.305	46.612	48.112
Uruguai	5.252	5.907	7.043	9.108	9.117	11.742	13.866
Venezuela	5.475	6.788	8.382	11.298	11.606	13.658	10.810

n.d. = não disponível

Fonte: Principal Global Indicators. *Banco Mundial*. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>. Acesso em: 26 abr. 2013.**Anexo 11****Alfabetização da população de países selecionados (% da população maior que 15 anos alfabetizada)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Angola						70,14
Argentina						97,80
Brasil		89,62	90,01	90,04	90,30	
Chile				98,65	98,55	
Colômbia	92,85	92,30	92,65	93,38	93,24	93,37
Equador			84,19		84,21	91,85
México	91,63	91,73	92,80	92,93	93,44	93,07
Paraguai			94,56	93,29	93,75	93,87
Peru	87,91	88,70	89,59			
Portugal						95,18
Espanha	97,75		97,94	97,63	97,68	97,75
Grã-Bretanha						
Estados Unidos						
Uruguai		97,79	97,86	98,16	98,27	98,07
Venezuela			95,15		95,51	

Fonte: Principal Global Indicators. *Banco Mundial*. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>. Acesso em: 26 abr. 2013.

Nota: Espaços em branco indicam dados não disponíveis para aqueles anos.

Informações sobre o mercado do México

Anexo 12

Canais de comercialização de livros no México

Canais	Número de exemplares (em milhares)							%
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Venda ao governo	62.905	60.347	46.619	48.14	44.142	46.496	49.512	34.8
Livrarias	40.108	42.045	42.084	41.705	40.468	39.999	40.345	28.3
Exportação	12.891	16.085	14.991	14.894	11.545	15.466	14.951	10.5
Vendas para escolas	11.193	11.681	13.789	9.822	9.722	12.476	13.512	9.5
Autosserviço e lojas de departamentos	13.329	13.731	12.747	11.013	11.926	10.611	8.393	5.9
Canais próprios	3.155	2.431	1.825	2.24	1.908	3.87	4.494	3.2
Venda a empr. privadas	3.892	2.254	3.71	2.972	3.152	2.426	3.761	2.6
Venda direta a crédito	1.969	1.946	1.658	1.378	1.329	1.226	1.181	0.8
Feiras de livro	2.403	2.539	991	1.094	1.131	1.17	1.032	0.7
Outros	5.556	7.544	8.715	5.431	3.68	4.867	5.158	3.7
Total	157.401	160.603	147.129	138.689	129.003	138.607	142.339	100.0

Fonte: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Indicadores del sector editorial privado en México 2011. Disponível em: <http://www.caniem.org/archivos/estadistica/Indicadoresbooklet2011.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2013.

Anexo 13

Faturamento da indústria de livros no México (em milhões de pesos mexicanos)



Fonte: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Indicadores del sector editorial privado en México 2011. Disponível em: <http://www.caniem.org/archivos/estadistica/Indicadoresbooklet2011.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2013.

Informações sobre o mercado da Colômbia

Anexo 14

Mercado de livros da Colômbia

	2000	2001	2002
A. Produto nacional			
Total de vendas	366.462	345.664	351.348
B. Produto importado			
Total de vendas	256.540	245.034	283.301
A+B = Total de vendas no mercado nacional			
Total (em milhões de pesos colombianos)	623.002	590.698	634.649
Valor em milhares de dólares	298.455	256.851	253.054

Fonte: Gremi D'Editors de Catalunya. Disponível em:

<http://www.gremieditorscat.es/AdArch/Bilio/Ftp/sectoreditorialencolombia.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2013.

Anexo 15

Edição de títulos e produção de exemplares segundo área temática

Área temática	Títulos		Número de exemplares	
	2001	2002	2001	2002
Temas gerais	1.286	1.375	5.588.718	4.172.358
Humanidades	2.061	2.828	3.606.517	4.840.910
Científicos e técnicos	730	505	2.094.526	1.612.072
Literatura para adultos	661	894	2.824.140	2.483.227
Literatura infantojuvenil	841	1.405	5.556.009	2.164.184
Livros-texto	1.739	1.438	10.666.483	7.734.163
Total	7.318	8.444	30.336.393	23.006.914

Fonte: Gremi D'Editors de Catalunya. Disponível em:

<http://www.gremieditorscat.es/AdArch/Bilio/Ftp/sectoreditorialencolombia.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2013.

Informações sobre o mercado da Espanha

Anexo 16

Evolução do número de títulos e exemplares editados

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Títulos (mil)	66,8	72,1	60,5	63,6	66,3	72,9	86,3	74,5	76,2	74,2
Exemplares (milhões)	229	239	214	281	256	227	256	184	132	100
Tiragem média (mil)	3,42	3,31	3,53	4,42	3,86	3,11	2,96	2,47	1,73	1,34

Fonte: Instituto Nacional de Estadística. Disponível em: <http://www.ine.es/prensa/np704.pdf>.> Acesso em: 27 abr. 2013.

Anexo 17

Produção de livros digitais

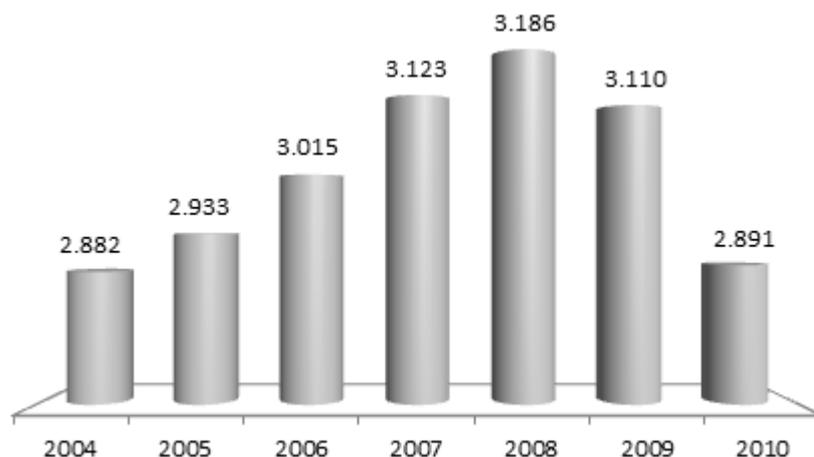
	2008	2009	2010	2011	Aumento 2011/2010
Arquivos de internet	2.519	5.077	12.948	18.538	43,20%
% sobre o total	2,4	4,6	11,3	15,9	

Fonte: Ministério de Educación, Cultura y Deporte. Disponível em:

http://www.mcu.es/principal/docs/MC/2012/Libro/Sector_del_Libro_Abril_2012.pdf . Acesso em: 27 abr. 2013.

Anexo 18

Vendas de livros na Espanha (em milhões de euros)



Fonte: Ministério de Educación, Cultura y Deporte. Disponível em:

http://www.mcu.es/principal/docs/MC/2012/Libro/Sector_del_Libro_Abril_2012.pdf .

Acesso em: 27 abr. 2013.

Informações sobre o mercado de Portugal**Anexo 19****Volume de negócios das empresas de edição de livros em Portugal, por região e por ano (2002-2008)**

Região	2002	2003	2004	2004	2005	2006	2007	2007	2008
Norte (%)	27,3	31,3	31	-	-	-	-	35,9	33,5
Centro (%)	1,2	1,2	1,2	-	1,9	-	2,2	6,6	5,9
Lisboa (%)	71,2	67,2	67,3	67,8	-	-	-	56,9	60,1
Alentejo (%)	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	-	0,3	0,3	0,2
Algarve (%)	-	-	-	-	0,1	-	-	0,1	0,1
Açores (%)	0,1	-	-	-	0,2	-	-	-	-
Madeira (%)	-	-	0	-	0,1	-	-	-	-
Total (mil euros)	345.219	394.423	391.949	398.083	381.313	-	402.625	367.383	403.960

Fonte: Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas. Disponível em:

http://www.iplb.pt/sites/DGLB/Portugues/links/Documents/OAC_EdicaoComercializacaoDeLivros_Portugal_2000-2008.pdf. Acesso em: 27 abr. 2013.

Anexo 20**Empresas varejistas de livros de Portugal, por região e por ano (2004-2008)**

	2004	2005	2006	2007	2007	2008
Norte (%)	32,8	33,9	34,7	34,3	34,4	33,8
Centro (%)	21,9	21,7	21,4	21,7	21,4	21,9
Lisboa (%)	34,6	33	32,6	32	31,3	31,9
Alentejo (%)	4,8	5,2	5	5,7	6,1	5,5
Algarve (%)	3,1	3,1	3	3,3	3,2	3,3
Açores (%)	1,1	1,2	1,2	1	1,8	1,7
Madeira (%)	1,7	2	2,1	2	1,8	1,9
Total (unidades)	647	655	663	688	659	636

Fonte: Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas. Disponível em:

http://www.iplb.pt/sites/DGLB/Portugues/links/Documents/OAC_EdicaoComercializacaoDeLivros_Portugal_2000-2008.pdf. Acesso em: 27 abr. 2013.