

ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E EXPANSÃO DE NEGÓCIO EDITORIAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Autoria

EDUARDO ASSIS GONÇALVES - eduardo.asgo@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito da Silva - asilva@mackenzie.br

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana
Mackenzie

Adilson Caldeira - adilson.caldeira@mackenzie.br

Programa de Pós Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana
Mackenzie

Resumo

Este artigo tecnológico relata a intervenção administrativa em uma empresa do ramo editorial, com o objetivo de adequar o modelo de negócio para viabilizar e concretizar o aproveitamento de oportunidades de expansão. O projeto seguiu procedimentos metodológicos típicos da pesquisa intervencionista que orienta trabalhos práticos e aplicados dedicados à solução de problemas e aproveitamento de oportunidades. O processo conduziu à adaptação no atual modelo de negócio para otimizar a exploração do core business, incorporando inovações em produtos, processos e marketing por meio de transformação digital para expansão dos negócios da empresa, favorecendo sua sustentabilidade e ampliação do valor criado aos clientes. Considerando que a estratégia representa a teoria que a empresa adota sobre como obter vantagens competitivas, estima-se que a situação relatada não apenas reconstruiu a teoria vigente na empresa como também é passível de replicação em situações análogas, estendendo a contribuição teórica a outras organizações que enfrentem cenários semelhantes, ampliando assim o conhecimento acadêmico. A aprendizagem e desenvolvimento da capacidade de inovação dos participantes e uso de recursos tecnológicos para oferta de novas soluções aos clientes contribuem simultaneamente para o fortalecimento da imagem institucional e a formação de competência na exploração de novas oportunidades de expansão no mercado.

ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E EXPANSÃO DE NEGÓCIO EDITORIAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

RESUMO

Este artigo tecnológico relata a intervenção administrativa em uma empresa do ramo editorial, com o objetivo de adequar o modelo de negócio para viabilizar e concretizar o aproveitamento de oportunidades de expansão. O projeto seguiu procedimentos metodológicos típicos da pesquisa intervencionista que orienta trabalhos práticos e aplicados dedicados à solução de problemas e aproveitamento de oportunidades. O processo conduziu à adaptação no atual modelo de negócio para otimizar a exploração do *core business*, incorporando inovações em produtos, processos e *marketing* por meio de transformação digital para expansão dos negócios da empresa, favorecendo sua sustentabilidade e ampliação do valor criado aos clientes. Considerando que a estratégia representa a teoria que a empresa adota sobre como obter vantagens competitivas, estima-se que a situação relatada não apenas reconstruiu a teoria vigente na empresa como também é passível de replicação em situações análogas, estendendo a contribuição teórica a outras organizações que enfrentem cenários semelhantes, ampliando assim o conhecimento acadêmico. A aprendizagem e desenvolvimento da capacidade de inovação dos participantes e uso de recursos tecnológicos para oferta de novas soluções aos clientes contribuem simultaneamente para o fortalecimento da imagem institucional e a formação de competência na exploração de novas oportunidades de expansão no mercado.

Palavras-chave: Mercado Editorial, Sustentabilidade do Negócio, Inovação de Processos.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças constantes no mundo dos negócios desafiam as organizações a reestruturar sistematicamente seus processos e refletir sobre como relacionar-se, compreender e criar valor para clientes atuais e potenciais. Esse é o contexto enfrentado pelas empresas do mercado editorial brasileiro, diante do impasse de minimizar os efeitos da crise que o castiga há anos.

Neste projeto, abordam-se as condições enfrentadas pelos gestores que atuam no mercado editorial, com informações e descrição de um processo estruturado de formulação e adoção de estratégias para a expansão dos negócios mediante transformação digital.

Realizou-se um estudo focado na Editora Cultura Cristã, que atua no segmento de livros religiosos, publicando teologia de viés reformado, partindo do seguinte problema de pesquisa: como expandir os negócios da editora mediante transformação digital diante de novas oportunidades observadas no mercado?

O objetivo geral foi adequar o modelo de negócio da empresa para viabilizar e concretizar o aproveitamento de oportunidades de expansão de negócios. Como objetivos específicos, buscou-se: i) conhecer os atributos de soluções desejadas e valorizadas pelos clientes atuais e potenciais do negócio, ii) identificar produtos cuja oferta satisfaça essas expectativas e iii) propor adaptações no modelo de negócio vigente no início do projeto para viabilizar o aproveitamento de oportunidades.

Seguiu-se a metodologia para trabalhos práticos e aplicados denominada Proposta de Solução de Problemas e ou Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO) proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), utilizada em ações intervencionistas como as descritas por Rodrigues e Caldeira (2020) e Hummel e Silva (2020), focalizando a melhoria do desempenho e ganhos de produtividade para obtenção de vantagem competitiva. Tal metodologia é voltada a práticas administrativas intervencionistas no tratamento de questões relevantes aos negócios mediante a aplicação de conhecimentos científicos, aproximando a interação entre agentes acadêmicos e organizações empresariais.

O processo principia pela descrição do contexto e realidade investigada, prossegue com o entendimento do problema e/ou oportunidade, com o posterior estabelecimento do diagnóstico, proposta de intervenção e avaliação dos resultados. Como apoio à execução desse caminho estruturado, recorreu-se à aplicação de modelos como o de Kano (Nastaro, 2016) e a matriz produto x mercado de Ansoff (1988), além de fundamentação teórica sobre temas como transformação digital (Rogers, 2017), criação de valor (Jorgenson, 2017; Zeithaml, 1988; Priem, 2007), modelagem do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011) e administração estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007, 2011). Os procedimentos metodológicos são apresentados de forma diluída no início dos tópicos relativos a cada uma das etapas do processo.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A primeira fase dos procedimentos descritos por Marcondes *et al.* (2017) corresponde ao entendimento da oportunidade. Com essa finalidade, buscou-se caracterizar o mercado editorial brasileiro, a empresa e seus negócios, os concorrentes e similares, visando reunir maior entendimento para explorar as potencialidades de expansão dos negócios da empresa neste mercado.

2.1 O mercado editorial brasileiro

Já há algum tempo as editoras brasileiras operam em um ambiente turbulento. Após um período de expansão, o faturamento do setor acumulou queda de 20% no volume de negócios entre os anos de 2015 e 2017. Nesse momento, o mercado experimentou uma recessão causada pela crise política, escândalos de corrupção, levando ao aperto monetário e o ajuste fiscal que culminaram na queda da arrecadação, queda no consumo, agravadas pelo cenário externo, com as revisões feitas pelo FMI relativas às expectativas de crescimento para a economia global em 2015, queda nos preços das *commodities* e desaceleração do crescimento chinês (Costas, 2019). A prolongada crise econômica, o aumento do desemprego, a dificuldade de formar leitores no Brasil e a constante oscilação do câmbio que influenciam o preço do papel, bem como os pagamentos de direitos autorais dos livros traduzidos, são outros agentes do encolhimento do mercado editorial (Gabriel, 2019), tornando o período um dos mais desafiadores da história do setor editorial brasileiro (Rodrigues, 2018). Isso ficou evidente em 2018, com o pedido de falência da Laselva, grande distribuidora no setor, e os pedidos de recuperação judicial das livrarias Cultura e a Saraiva, maiores varejistas de livros brasileiras. Casos semelhantes ocorreram em 2019: o pedido de autofalência da RR Donnelley, uma das maiores gráficas especializada na impressão de livros no País (Trigo, 2018; Publishnews, 2019), e de recuperação judicial da Central Gospel, uma das maiores produtoras de livros cristãos (Prado, 2019). Apesar de ações políticas, com inúmeros projetos de lei relacionados ao mercado livreiro em trâmite ou em discussão no Congresso Nacional, a sanção da Lei 13.695, em julho de 2018, instituindo a Política Nacional da Leitura e Escrita (PNLE) e o Projeto de Lei do Senado 49/2015, conhecido como a Lei do Preço Fixo (CBL, 2019), não há indícios de que a crise do setor esteja próxima do final.

Conforme se observa na Figura 1, ainda em 2019, ou seja, antes mesmo dos efeitos da pandemia de Covid-19 no mercado, houve retração de 9,2% em relação ao ano anterior (ANL, 2020).

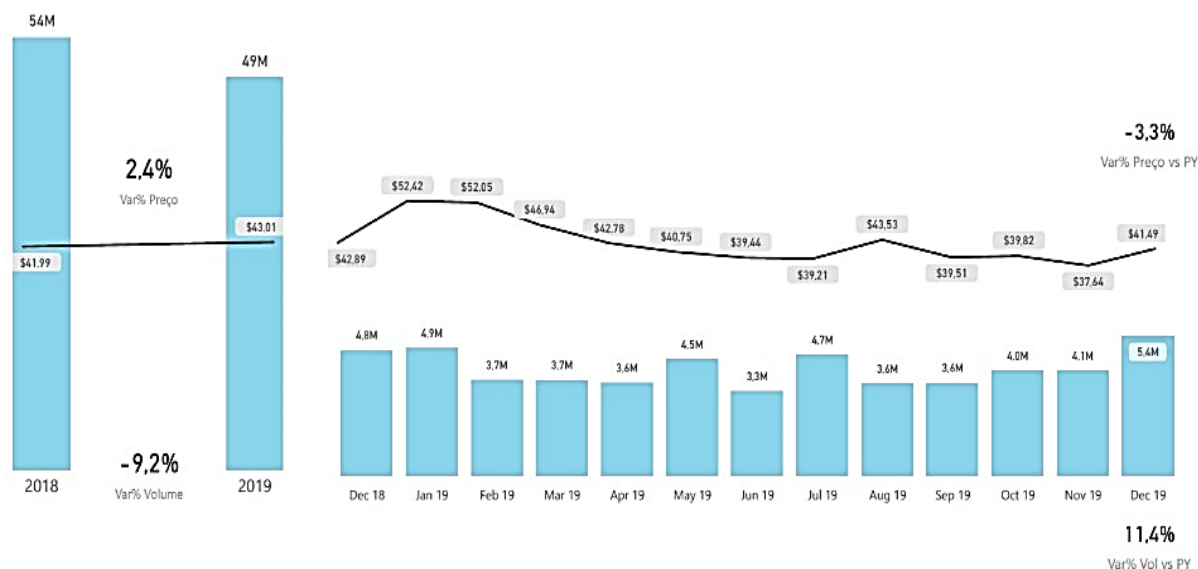


Figura 1 – Total Mercado 2019 – Unidades (Milhares).
Fonte: ANL (2020)

Em 2020, a retração no mercado editorial brasileiro prosseguiu, agravada com a pandemia de Covid19, com o fechamento de lojas redução de 15,7%, em unidades e 18,3% em faturamentos relativos ao mesmo período de 2019 (ANL, 2020).

No entanto, em relação aos *e-books* o cenário observado foi completamente diferente, com crescimento de vendas durante a pandemia (Vitorio, 2020). A figura 2 ilustra o cenário e apresenta algumas projeções para o mercado.

E-BOOKS

16 bilhões de dólares é o total que deve ser faturado pela indústria de *e-books* em 2020

12,4% é a alta do faturamento do setor estimada para 2020 em relação ao ano passado

Mais de **1 bilhão** de pessoas leem *e-books* no mundo todo

36% dos leitores de livros digitais têm de 25 a 34 anos

10,1 milhões de *e-books* foram emprestados em bibliotecas online neste ano

460 MILHÕES DE DÓLARES é o faturamento somente do mercado de *e-readers* em 2020

AUDIOBOOKS

16% é a taxa de crescimento de livros em áudio nos Estados Unidos em relação ao ano passado

2,7 BILHÕES DE DÓLARES é quanto a indústria de audiobooks faturou em 2019

O Brasil é o país com o maior crescimento do consumo de audiobooks na América Latina

Fontes: Overdrive, Statista, Audiopub, Grand View Research, Reports and Data e MordorIntelligence.

Figura 2 – Vendas dos livros digitais e audiobooks movimentam o setor.

Fonte: Vitorio (2020)

No tange às peculiaridades do segmento em que atua a editora objeto deste estudo, ou seja, a categoria Religiões/Crenças/Esoterismo, não ocorreu queda no volume de negócios em 2019 (ANL, 2020).

Quanto a concorrentes e similares, há várias editoras que publicam livros e revistas com linhas teológicas diversificadas, mas poucas com viés da teologia reformada. É notório o surgimento

de novas editoras nos últimos anos nesse mercado, com destaque para três que podem ser consideradas similares e que experimentaram recentemente ampliação em suas participações no mercado. Uma delas é a **Edições Vida Nova**, que atualmente conta com mais de 450 títulos, com um catálogo de *e-books* com cerca de 130 títulos. Outra, a **Editora Fiel**, possui mais de 250 títulos no catálogo, de autores clássicos e contemporâneos da literatura reformada. Nos últimos cinco anos adotou uma política mercadológica agressiva, com estratégias de *marketing* institucional que viabilizou a expansão de seus negócios. Quase todos os títulos estão disponíveis no formato de *e-books* e são comercializados por preços muito abaixo da média do mercado. Por fim, desperta atenção a **Editora Monergismo**, com mais de 100 títulos no catálogo, de autores pouco explorados pelas editoras brasileiras e grandes nomes da atualidade no meio reformado, que lança cerca de dez novos títulos por ano, com perspectiva de aumentar esse número, e investimentos realizados na publicação de títulos no formato digital.

2.2 A empresa e o negócio

A empresa em foco é a editora oficial da Igreja Presbiteriana do Brasil, fundada em 1948, com sede na capital de São Paulo. Mantém uma loja na sede e mais quatro lojas, em São Paulo, Barueri, Brasília e Rio de Janeiro, com mais duas em processo de abertura, em Palmas e Brasília, e mais duas em prospecção, em Recife e Campinas (CECEP, 2020).

O negócio da empresa é a produção de conteúdo para literatura cristã e o seu diferencial competitivo está fundamentado no viés teológico adotado em seus títulos da teologia reformada. Os livros técnicos, devocionais, de pesquisa, além de material para a Escola Dominical e consultas são escritos por autores fiéis à teologia reformada, o que configura a especificidade dos ativos como uma marca em seu modelo de negócios. Os valores praticados referenciam-se pela ética cristã, em ações e relações são pautadas na verdade, profissionalismo, honestidade e integridade.

Oferecem-se mais de setecentos títulos impressos e cinquenta e oito *e-books*. O modelo comercial predominante é a venda direta a igrejas e pessoas físicas, em todo o território nacional. Em escala menor, também há negócios com distribuidoras e livrarias, às quais, porém, não se oferecem diferenciais em relação ao consumidor final, ainda que as vendas ocorram em maiores escalas. Apenas clientes mais antigos e com bom histórico de pagamentos recebem pequenos benefícios.

Além das lojas físicas, os produtos impressos são comercializados via *televentas*, *e-mail* e *e-commerce*. Já os *e-books* são distribuídos por uma empresa parceira, Bookwire, e comercializados em mais de 40 livrarias *on line*, como Amazon, Apple iBooks Store, Google e Kobo. Mesmo diante de solicitações de clientes para a ampliação do catálogo *e-books*, ainda não havia, no início deste projeto, uma estratégia definida para aumentar a produção nem um planejamento para sua comercialização.

Considerando os impactos da era digital nas organizações, que o mercado editorial está em transformação e a concorrência editorial é elevada, a produção e comercialização de *e-books* é pouco explorada pela empresa.

Não se adota um processo formal e prático para as ações de *marketing*, realizadas de forma discreta, com *gaps* na oferta de soluções ao mercado que afetam o ciclo de produção e na comercialização dos produtos. Diante desse contexto, o presente estudo busca estabelecer ações para o aproveitamento da oportunidade de expansão dos negócios da editora.

2.3 Aporte teórico para a caracterização da oportunidade

Ao atentar para a demanda não atendida e prover meios para atendê-la, almeja-se o aproveitamento da oportunidade mediante de expansão de negócios mediante aumento da oferta de livros digitais. Apresentam-se, a seguir, os aspectos inerentes a essa ação.

2.3.1 Orientação para o mercado como meio para a expansão de negócios

Conforme Churchill e Peter (2012), as oportunidades estão relacionadas às demandas não atendidas, à inovação de conceitos ou tecnologias de produtos. Marcondes et al. (2017) sustentam que a oportunidade existe essencialmente no ambiente externo, e Zeithaml (1988) argumenta que se o valor proporcionado por uma oferta provoca sentimento de satisfação no cliente, confere uma vantagem competitiva à organização em relação a seus concorrentes. Tais concepções convergem para a compreensão de que a oferta de soluções demandadas e desejadas pelos clientes figuram como um caminho efetivo para a expansão e desenvolvimento de negócios.

O artigo “Marketing Myopia”, de Levitt (1960), tornou-se uma referência na discussão sobre os benefícios de direcionar o foco da gestão ao cliente. Abordagens posteriores conceituam a orientação para o mercado como o direcionamento dos objetivos e desenvolvimento da cultura organizacional rumo à criação de valor aos clientes (Narver, Slater & Tietje, 1998). Além de “orientação para o mercado”, a literatura produziu termos alternativos como “orientação para o cliente” (Berthon, Hulbert & Pitt, 2004) e “orientação para o Marketing” (Payne, 1988; Gummesson, 1991).

Seja qual for a denominação adotada, o construto dominante atribuído a essa orientação é visto como a colheita constante de informações relativas aos clientes e também ao comportamento dos concorrentes, explorando-as para oferecer soluções que satisfaçam as necessidades do mercado atual (Shapiro, 1988; Ruokonen, 2008).

Adotar uma cultura de orientação para o mercado significa assumir uma posição proativa na oferta de valor aos clientes e disseminar o uso do conhecimento das tendências de mercado dentro da empresa, comportamento que tende a ampliar o potencial de inovação e o desempenho dos negócios (Olavarrieta & Friedman, 2008; Baker & Sinkula, 2007).

2.3.2 Transformação digital

Objeto de diversos estudos encontrados na literatura científica, a transformação digital encontra uma diversidade de definições, podendo-se observar a convergência quanto à compreensão de que se trata de um fenômeno que compreende a utilização de tecnologias emergentes para proporcionar condições estruturais favoráveis à identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios novas ou já existentes (Kenney, Rouvinen & Zysman, 2015; Tagliani, 2016; Microware, 2023).

Os elementos primordiais da transformação digital, portanto, são os recursos tecnológicos, tais como ‘Computação em nuvem’, ‘Big Data’, ‘internet das coisas’ e ‘mídias sociais’, comumente citados como meios para a realização daquele processo (Kenney et al., 2015; Tagliani, 2016).

Conforme assevera Rogers (2017), a transformação digital promove mudanças significativas em todas as esferas da sociedade e molda a maneira como as empresas inovam, mediante um processo que envolve transformar a experiência do cliente, os processos organizacionais e os modelos de negócios (Microware, 2023).

Tagliani (2016), por sua vez, identifica quatro pilares que sustentam a transformação digital plena: a gestão de processos de negócios, a gestão de pessoas e mudanças, a gestão de valor, e a gestão de tecnologia. Esse raciocínio parte da concepção central de que a digitalização, em si, não constitui o objetivo principal de uma organização, mas apenas um meio para a conquista de melhorias nos resultados nos negócios.

A transformação digital, enfim, compreende um caminho para a criação de valor para clientes, acionistas, investidores, funcionários e demais *stakeholders*. Viabiliza uma participação ativa e dinâmica dos clientes, tornando-os influentes e determinantes para o sucesso ou fracasso das empresas. As tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios básicos da estratégia

e mudando as regras de como as empresas devem desenvolver seu negócio para lograrem êxito (Kenney et al., 2015; Tagliani, 2016).

2.3.3 Tendências de transformação digital no mercado editorial

Os livros no formato digital representam uma importante inovação de produto no mercado editorial, e também uma *inovação de processos*, pois modificam a capacidade de produção e comercialização, reduzem custos e facilitam o acesso ao usuário. A pesquisa do Instituto Pró-Livro e Ibope (2016), retrata que o número de consumidores de livros digitais já vem aumentando há algum tempo, atingindo, em 2015, cerca de um terço do total de leitores, como se observa na Figura 3.

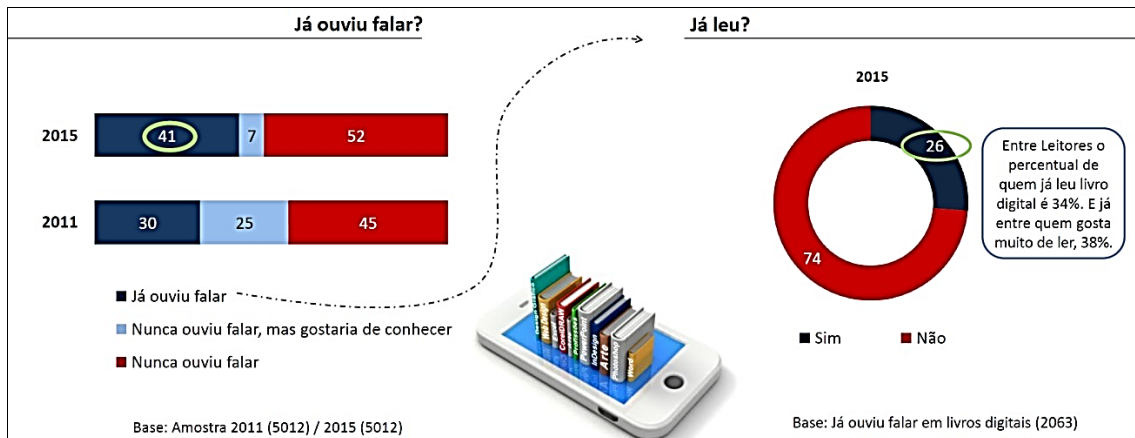


Figura 3 – Livros digitais %.

Fonte: Instituto Pré Livro e Ibope (2016)

De acordo com a pesquisa mencionada, os acessos ao *e-book* ocorrem por meio de dispositivos como o *smartphone*, com 56% dos acessos, seguido do computador (49%), *Tablet* (18%). Cerca de 4% dos acessos são realizados por equipamentos específicos, tais como Kobo, Kindle ou Lev. A oportunidade percebida evidencia-se pela busca por livros no formato digital, que se popularizam pela acessibilidade mediante múltiplos dispositivos de leitura.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para a confirmação da oportunidade inicialmente presumida, recorreu-se à busca por evidências efetivas, mediante coleta de dados primários em entrevistas com profissionais de vendas dos mercados editorial e de *e-commerce*, um questionário aplicado a consumidores, além de dados secundários disponíveis no banco de dados da editora.

3.1 Prospecção das expectativas dos clientes

Em busca de conhecer a satisfação dos clientes e suas expectativas em relação aos produtos e serviços, adotou-se o modelo Kano (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996).

O modelo, ilustrado a Figura 4, propõe classificar o grau de satisfação dos clientes em função dos atributos que eles percebem existir nos produtos oferecidos. A combinação desses elementos determina categorizar os atributos como obrigatórios, unidimensionais, atrativos, reversos e neutros (Nastaro, 2016).

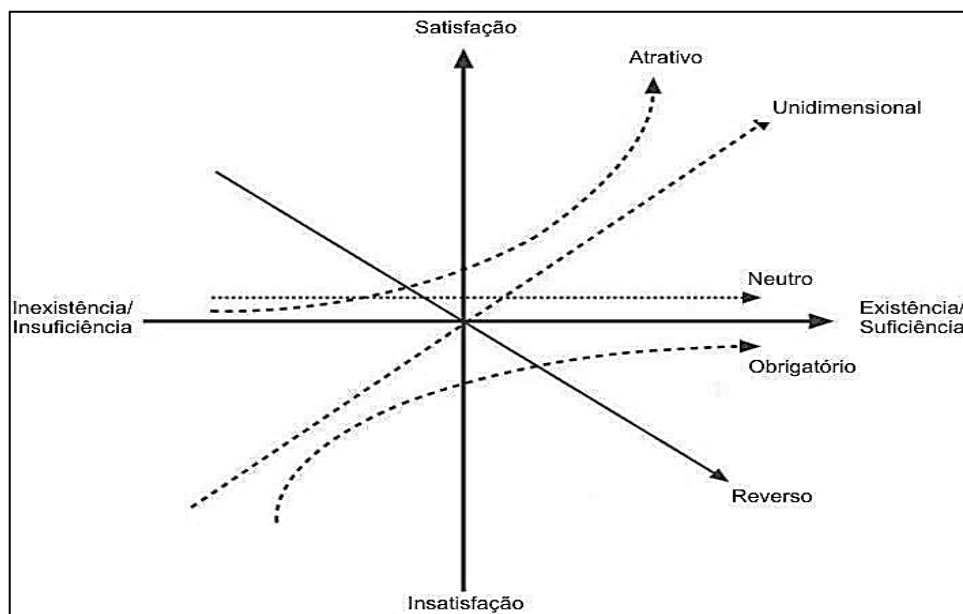


Figura 4 – Modelo de Kano para os atributos dos produtos e serviços.

Fonte: Nastaro (2016)

Para entender o grau de satisfação dos clientes quanto aos *e-books*, foram selecionados nove atributos, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Atributos da qualidade do *e-book*

A1 – Compra do produto	A6 – Funcionalidade do produto
A2 – Disponibilidade do produto	A7 – Agilidade de lançamento do produto
A3 – Agilidade na entrega	A8 – Preço Praticado
A4 – Manuseio do produto	A9 – Comparação de Preço
A5 – Portabilidade do produto	

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

A definição dos atributos considerou fontes internas (área de vendas) e externas (clientes e concorrentes) na coleta os principais requisitos que os clientes avaliam no momento da compra de livros e *e-books*. Os atributos foram traduzidos em nove pares de questões funcionais e disfuncionais, conforme Tabela 2, e disponibilizados aos clientes por meio de questionário elaborado na ferramenta *Google Forms*, obtendo-se a resposta de 70 respondentes aleatórios.

Tabela 2

Questões aplicadas na pesquisa

Atributos	Como você se sente se...	Como você se sente se...
A1	Consegue comprar o livro em pontos de venda <i>on-line</i>	Consegue comprar o livro apenas em pontos de venda físico
A2	Encontra o livro que deseja na opção de <i>e-book</i>	Não encontra o livro que deseja na opção de <i>e-book</i>
A3	A entrega do produto é feita no ato da compra	A entrega do produto não é feita no ato da compra.
A4	Consegue acessar e manusear o livro em qualquer lugar	Não consegue acessar e manusear o livro em qualquer lugar
A5	O livro funciona bem em todos os aparelhos	O livro não funciona bem em todos os aparelhos
A6	O livro é fácil de usar e consultar (funcionamento do sumário, das notas de rodapé, dos índices remissivos, etc.)	O livro não é fácil de usar e consultar (funcionamento do sumário, das notas de rodapé, dos índices remissivos, etc.)
A7	O lançamento do <i>e-book</i> é simultâneo ao livro impresso	O lançamento do <i>e-book</i> é lento em relação ao livro impresso
A8	O preço praticado no mercado de <i>e-books</i> é adequado em relação ao do livro impresso.	O preço praticado no mercado de <i>e-books</i> é inadequado em relação ao livro impresso.
A9	O preço do <i>e-book</i> é pelo menos 30% mais barato do que o livro impresso	O preço do <i>e-book</i> não é pelo menos 30% mais barato do que o livro impresso

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

Com base nas respostas coletadas, os dados foram compilados pelo Gabarito para Aplicação do Modelo Kano, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3

Gabarito para Aplicação do Modelo Kano.

Resposta do cliente		Questão disfuncional (negativa)				
		1. Eu gosto disto desta maneira	2. Eu espero que seja desta maneira	3. Eu fico neutro	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	5. Eu não gosto disto desta maneira
Questão disfuncional (positiva)	1. Eu gosto disto desta maneira	Q	A	A	A	U
	2. Eu espero que seja desta maneira	R	N	N	N	O
	3. Eu fico neutro	R	N	N	N	O
	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	R	N	N	N	O
	5. Eu não gosto disto desta maneira	R	R	R	R	Q

Nota: Adaptado pelos autores de Nastaro (2016).

De acordo com Nastaro (2016), a partir da compilação do percentual de pessoas que fizeram as combinações, calculam-se os coeficientes de satisfação e insatisfação para cada atributo, conforme as equações apresentadas na figura 5.

$$CS = \frac{\%A + \%U}{\%A + \%U + \%N}$$

$$CI = \frac{\%U + \%O}{\%A + \%U + \%O + \%N}$$

Figura 5 – Cálculo dos coeficientes de satisfação (CS) e insatisfação (CI).

Fonte: Nastaro (2016)

Os resultados assim obtidos são apresentados na Tabela 4. Coeficientes próximos de 1 representam grande influência na satisfação (caso do coeficiente de satisfação) ou na

insatisfação (caso do coeficiente de insatisfação), enquanto valores próximos de zero representam pouca influência.

Tabela 4

Questões aplicadas na pesquisa

Atributos		A	U	O	N	R	Q	CS	CI
A1	Compra do produto	8	29	13	9	2	9	0,63	0,71
A2	Disponibilidade do produto	16	28	3	17	4	2	0,69	0,48
A3	Agilidade na entrega	42	17	3	4	0	4	0,89	0,30
A4	Manuseio do produto	18	41	7	4	0	0	0,84	0,69
A5	Portabilidade do produto	8	49	7	5	0	1	0,83	0,81
A6	Funcionalidade do produto	7	47	9	7	0	0	0,77	0,80
A7	Agilidade de lançamento do produto	13	20	15	20	1	1	0,49	0,51
A8	Preço Praticado	6	39	10	13	1	1	0,66	0,72
A9	Comparação de Preço	7	30	17	9	1	6	0,59	0,75

Legenda: A: atrativo, U: unidimensional, O: obrigatório, N: neutro, R: reverso e Q: questionável. CS: coeficiente de satisfação e insatisfação.

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

Com os resultados dos Coeficientes de Satisfação e de Insatisfação, construiu-se a Matriz Kano, apresentada na Figura 6.

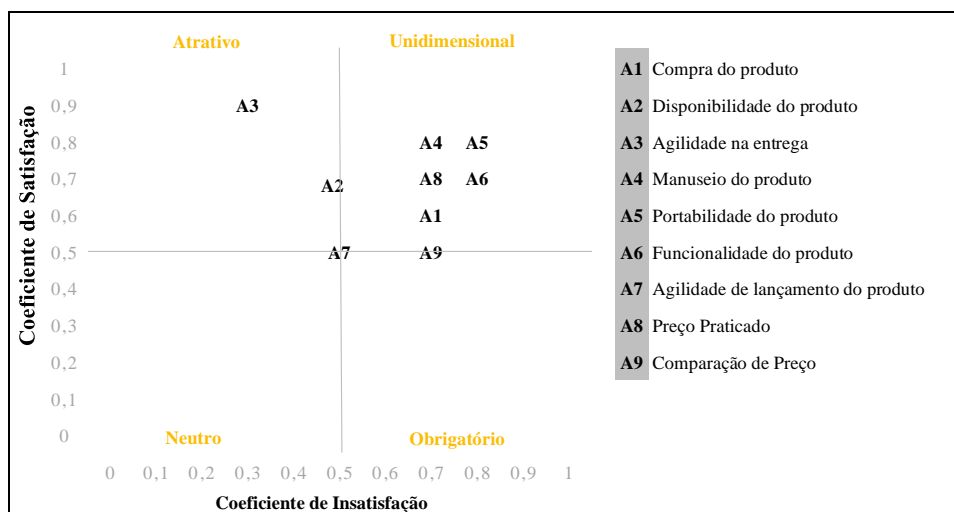


Figura 6 – Diagrama de classificação dos atributos para o Modelo de Kano.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os atributos Manuseio do Produto, Portabilidade do Produto, Preço Praticado, Funcionalidade do Produto e Compra do Produto foram classificados como unidimensionais, sendo esse o quadrante em que quanto maior for a presença do atributo, maior será a satisfação dos clientes. Os atributos Disponibilidade do Produto e Agilidade na entrega foram classificados como Atrativos, constituindo postos-chave para superar as expectativas dos clientes. Os atributos Agilidade no lançamento do produto e Comparação de Preço foram avaliados como obrigatórios, indicando que quanto menos ágil for o lançamento do produto e quanto mais alto o valor praticado em comparação com o mercado, maior será a insatisfação dos clientes.

Combinando as visões de Priem (2007) e Rogers (2017), constroem-se vantagens competitivas ao considerar os desejos e necessidades dos consumidores na formação de estratégias. No caso da editora, a análise realizada indica que a disponibilização de livros digitais é uma alternativa para a expansão do negócio e ampliação da proposta de valor aos clientes.

3.2 Análise das características estruturais

No intuito de prover meios para a identificação de aspectos internos e externos que condicionam o desempenho organizacional, tomou-se por referência o modelo SWOT, ou seja, buscou-se identificar as forças e fragilidades internas que podem favorecer o aproveitamento de oportunidades ou expor a riscos no enfrentamento de ameaças.

No caso em foco, interpreta-se que constituem oportunidades para a expansão de produção e vendas de livros digitais: a) novas tecnologias, com a popularização dos múltiplos dispositivos de leitura; b) crescimento da procura do consumidor por publicações digitais; c) busca do consumidor por marca diferenciada que atenda seus propósitos e de sua confiança; d) internacionalização e expansão geográfica da localização dos consumidores.

Como ameaças que podem prejudicar a expansão do consumo de livros digitais, consideram-se: a) a crise que o mercado editorial atravessa; c) redução do poder de compra dos clientes diante da retratação econômica em âmbito mundial; d) políticas de vendas de editoras similares mais agressivas; e) perda de títulos/autores para outras editoras pela competitividade do mercado.

Consideram-se como forças, ou seja, aspectos que favorecem o aproveitamento das oportunidades e enfrentamento das ameaças: a) a elevada especificidade dos ativos, pois as obras publicadas focam a teologia reformada, com títulos altamente especializados e com qualidade reconhecida pelo mercado; b) portfólio de mais de 700 títulos em catálogo, o maior do segmento; c) *networking* com parceiros, dado o bom relacionamento com fornecedores, isto é, editoras estrangeiras e autores nacionais de linha reformada, e consequente facilidade em obter conteúdo a publicar; d) disponibilidade de recursos e capacidade produtiva necessárias para a produção de *ebooks*, com baixo custo de produção devido à existência de arquivos destinados ao formato impresso.

Por fim, as fraquezas que podem dificultar a expansão da produção e vendas de livros digitais são: a) tecnologia de relacionamento desatualizada, considerando que não basta produzir os títulos no formato digital, mas também comunicar e entregar o produto aos clientes; b) processo de comercialização limitado a três canais: *televendas*, *showroom* e loja virtual, com poucas campanhas promocionais; c) carência de ações de *marketing* e divulgação do catálogo nas mídias; d) produtos com elevada especificidade que restringe o apelo comercial. A figura 8 ilustra as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas consideradas.



Figura 8 – Análise oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3.3 Oportunidade definida

A partir da análise dos dados e informações obtidas na fase de diagnóstico verificou-se que existe demanda dos leitores por literatura no formato digital com a difusão e a popularização dos *e-books* e dos múltiplos dispositivos de leitura. A oportunidade que tende a possibilitar expansão dos negócios e aumento da satisfação dos clientes, é disponibilizar o acesso ao acervo editorial com praticidade e rapidez por meio da publicação de livros digitais.

4 PROPOSTA DA INTERVENÇÃO

A proposta de aproveitamento da oportunidade compreende os “novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias, enfim, algo novo ou inovador” (Marcondes, et al., 2017, p.36) em relação às práticas atuais da empresa ou do mercado. Promovem-se, assim, mudanças com “vistas à melhoria do desempenho, de uma unidade de negócio, de uma área ou de um setor da empresa” (Marcondes, et al., 2017, p.38).

4.1 Embasamento teórico para a elaboração da proposta

Os sinais identificados na visão dos clientes em relação aos *e-books*, devem ser considerados como referência para a demanda de adoção de novas tecnologias e renovação das práticas atuais de negócio da editora. Outro aspecto a considerar é que o preço não é o único componente do valor percebido pelo consumidor (Churchill & Peter, 2012), de modo que a proposta de valor do novo modelo de negócio está atrelada à oferta de serviços melhores e produtos especiais.

As possibilidades estratégicas para o desenvolvimento do negócio podem ser norteadas pelo modelo conhecido como Matriz Produto x Mercado, originalmente proposto por Ansoff (1988) e adaptado por Johnson *et al.* (2007), reproduzido na Figura 9.

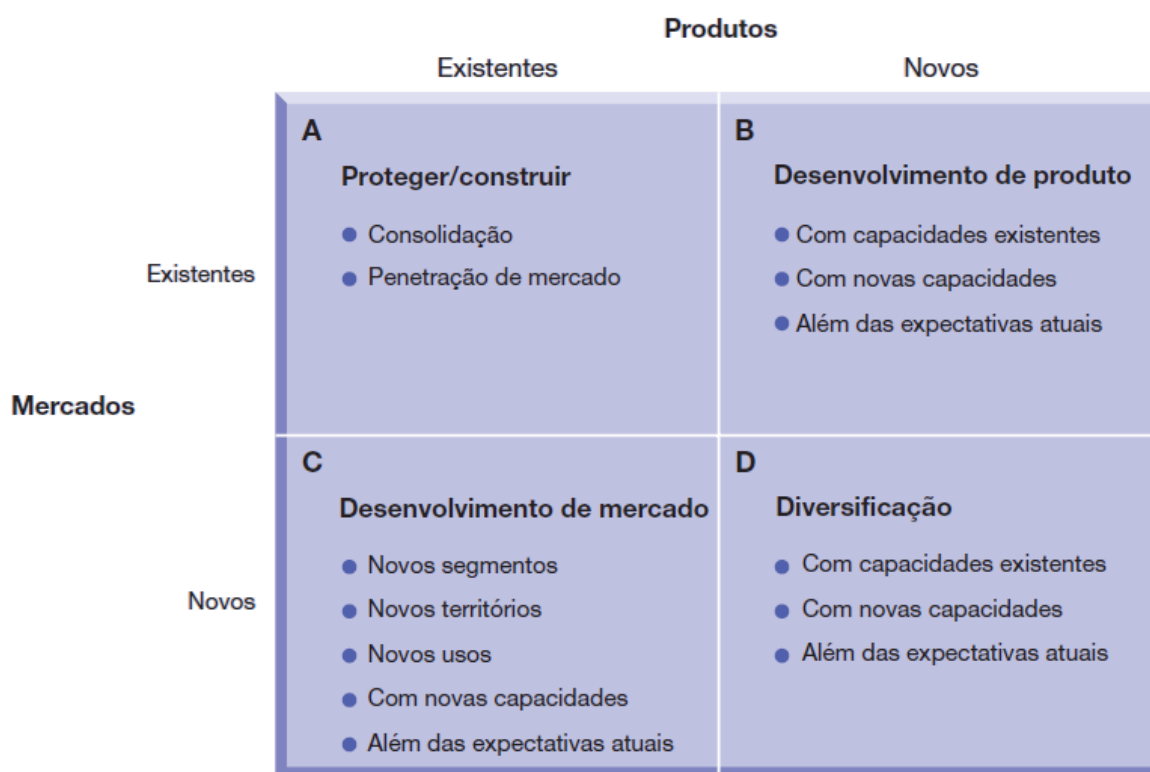


Figura 9 – Direções de desenvolvimento de estratégia.

Fonte: Johnson *et al.*, (2007)

O aumento de participação de mercado pode ocorrer pelo desenvolvimento de produto e/ou de mercado, disponibilizando títulos no formato digital e utilizando tecnologias diferentes para

ofertar novos produtos. Isso exigirá novas capacidades e a consciência da sujeição a riscos próprios da complexidade do desenvolvimento de novos produtos (Johnson *et al.*, 2011). Considerando as características dos produtos atuais e de sua comercialização, a extensão do alcance tende a ser ilimitada, pois trata-se de um produto digital comercializado *on line*. Neste sentido, esta expansão pode assumir três formas: novos segmentos, novos usuários, novas regiões geográficas. A proposta é que a empresa desenvolva “habilidades e qualidades de *marketing* certas para fazer progresso num mercado com clientes desconhecidos”, , em busca do aumento de participação de mercado e economia de escala, conforme recomendam Johnson *et al.*, 2011, p. 199).

4.2 Revisão do modelo de negócio

As escolhas estratégicas destinadas a concretizar o aproveitamento da oportunidade de expansão requerem ajustes nas características do modelo de negócio. Johnson, Kagermann e Christensen (2015) entendem que a oferta de novos produtos não requer, necessariamente, mudanças radicais no modelo de negócios, mas ainda que se pretenda apenas explorar o mesmo *core business* com novas ofertas, o modelo deve ser repensado, a partir da alteração da oferta de valor e das condições que a viabilizem.

Para definir os ajustes do modelo de negócios, recorreu-se ao modelo *Business Model Generation* (BMG) proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que inspirou a construção do *Canvas*, ou seja, do quadro que ilustra o modelo de negócio num mapa visual com o esboço e os principais fluxos e processos, apresentado na Figura 7.



Figura 7 – Quadro do Modelo de Negócio da Editora.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Osterwalder e Pigneur (2011, 2020)

4.3 Plano de ação

Para Marcondes *et al.* (2017), melhorias implicam em mudanças e requerem um plano de ações que dê disciplina e racionalidade ao processo. Esse plano deve considerar as ações necessárias, como e quem irá realizadas, quem participará da implementação, o prazo e onde as atividades deverão ser desenvolvidas, bem como os seus custos.

A primeira ação para o aumento da oferta de títulos nas plataformas digitais será negociar com editoras estrangeiras e autores nacionais os direitos de publicação e comercialização de suas obras tanto de modo impresso como digital.

A segunda ação volta-se à identificação de inovações tecnológicas, bem como de aspectos a melhorar por meio de um *benchmarking* com os principais concorrentes e similares, obtendo *insights* sobre ciclos de entrega, *sprints* nas plataformas digitais e estimativas dos recursos demandados para disponibilizar o maior número possível de títulos do catálogo no formato digital no menor tempo possível.

A terceira ação refere-se à adoção de novas tecnologias e métodos de entrega dos produtos para suportar a expansão da produção, mediante assinaturas digitais, planos de empréstimo e aluguel de livros eletrônicos, com as devidas adequações dos contratos de parceria de distribuição. Os responsáveis pelas três primeiras ações são da Superintendência e da equipe de Editores.

A quarta ação envolve estabelecer uma política de adequação e diferenciação dos preços cobrados em relação aos praticados no mercado, revisando a estratégia de precificação, a ser executada pela Superintendência e a Gerência de Vendas.

A quinta ação compreende definir os objetivos de *marketing* para dar maior valor à capacidade de resposta ao cliente, aperfeiçoar o atendimento e elaborar campanhas promocionais nas redes sociais e outras mídias para atrair novos leitores, divulgar a marca e os produtos, sob responsabilidade da Superintendência, equipe de Editores, Gerência de Vendas e Responsável pelas redes sociais

A sexta ação é criar indicadores para avaliação de desempenho e controle dos atributos mais valorizados pelos clientes, mediante coleta, análise e interpretação de *feedbacks* dos usuários e informações do mercado acompanhadas da difusão para os membros da equipe. Na Tabela 7 sintetizam-se as ações planejadas.

Tabela 5

Plano de ações

Ação	Como fazer	Responsável	Prazo
1. Ampliação do catálogo	Definir quais títulos serão convertidos para o formato eletrônico e iniciar a produção	Editores e Superintendente	360 dias
2. Benchmarking	Identificar recursos usados e ofertados pelos concorrentes, obter <i>insights</i> para desenvolver a implementação de novas tecnologias	Superintendente e Editores	180 dias
3. Adotar novas tecnologias e métodos de entrega de seus produtos	Estudar a ampliação de parceria ou contratação de novos parceiros tecnológico para distribuir e comercializar os <i>e-books</i> .	Superintendente e Editores	180 dias
4. Definir precificação	Rever a sua estratégia de precificação	Superintendente e Gerente de vendas	Início imediato
5. Desenvolver ações de marketing e campanhas promocionais	Definir os objetivos de marketing e elaborar um plano de divulgação em redes sociais e mídias <i>online</i>	Superintendente, editores, gerente de vendas	Início imediato
6. Definir métricas para avaliações	Estabelecer índices para avaliação de desempenho, coletar, analisar, interpretar informações de mercado; disponibilizar informações para todos os membros da equipe.	Superintendente, gerente de vendas e editores	180 dias

Nota. Elaborado pelos autores (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

As atuais circunstâncias enfrentadas por gestores de editoras em um ambiente crescentemente influenciado pela evolução tecnológica requerem soluções estratégicas que viabilizem a sustentabilidade e estimulem o desenvolvimento de negócios nesse setor de atuação. Esse cenário motivou o projeto aqui descrito, em que se analisa e propõe a adoção de recursos tecnológicos em benefício do desenvolvimento de negócios da editora em foco.

Os resultados conferem à empresa a possibilidade de expandir suas receitas pela atração de novos clientes, com novos produtos e formas de comercialização, em novas plataformas, mediante assinaturas digitais, planos de empréstimo e aluguel de livros eletrônicos e produção de *audiobooks*.

A aprendizagem e desenvolvimento da capacidade de inovação, aumento das habilidades dos funcionários e uso de recursos tecnológicos para a oferta de novas soluções e relacionamento com clientes contribuem não apenas para o fortalecimento da imagem institucional como também para o desenvolvimento de competências para a exploração de novas oportunidades de expansão no mercado. Portanto, os impactos concretos e potenciais no desempenho da organização agregam valor a seus negócios, com benefícios aos clientes atuais e ampliando as condições para a conquista de novos clientes.

Ao definir estratégia como a teoria que uma empresa adota sobre como obter vantagens competitivas, Drucker (1994) considerou que teorias se baseiam em suposições e hipóteses sobre de que modo a competição evolui e como explorar tal evolução (Barney & Hesterly, 2011). Considerando que a situação descrita neste relato reflete a reconstrução da teoria vigente na empresa, com possibilidade de replicação em situações análogas, espera-se que a contribuição teórica seja extensiva a outras organizações.

Configura-se, assim, a importância da interação entre as organizações e a academia, pois esse foi o caminho percorrido para a aplicação prática de instrumentos descritos em modelos com embasamento teórico-conceitual. Ademais, conforme sustentam Porter e Kramer (2009), o desenvolvimento econômico e social é influenciado pela prosperidade dos negócios. Ao ampliarem as condições para a satisfação das necessidades dos consumidores, soluções que melhoram a eficiência e a viabilidade econômico-financeira de um negócio beneficiam a qualidade de vida da sociedade em geral, gerando empregos e ampliando a arrecadação de tributos que posteriormente serão convertidos em assistência social.

Reconhece-se a limitação deste trabalho face à aplicação do método em uma organização específica, atuante em um único segmento de mercado, à impossibilidade de descrição integral dos resultados, por questões estratégicas que requerem preservação do sigilo. Almeja-se, contudo, que a experiência descrita possa inspirar a concepção de projetos equivalentes, considerando o processo estruturado e o enfoque teórico-metodológico, que conferem cientificidade e condições de replicabilidade em situações assemelhadas, de modo a ampliar as condições para a validação e aperfeiçoamento do método.

REFERÊNCIAS

- ANL – Associação Nacional de Livrarias (2020). *O varejo do livro em meio a pandemia do novo coronavírus*. Recuperado em 31 de março de 2023 de: <https://11nq.com/AXxgP>
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M., (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.
- Barney, J.; Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. Ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice-Hall.

- Berthon, P., Hulbert, J. M. & Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1065–1090.
- Blasingame, J. (2019). *High tech ou high touch: it's really not complicated*. *Wall Street Journal*. Recuperado em 1 de abril de 2023 de <http://online.wsj.com/ad/article/greathappen-complicated>.
- CBL (2019) – Câmara Brasileira do Livro. *Relatório de Gestão – 2015-2019*. São Paulo: CECEP (2020) – *Relatório do Conselho de Educação Cristã e Publicações – 2019*. São Paulo, CECEP, 2020.
- Costas, R. (2019). Como se chegou à pior recessão desde os anos 90? *BBC Brasil*. Recuperado em 3 de abril de 2023 de <https://11nq.com/YN0MR>
- Churchill Jr, Gilbert A. & Peter, J. Paul. (2012). Marketing: criando valor para clientes - 3ª edição. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183605/>
- Drucker, P. F. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, 75 (1), p. 95-105, set-out 1994.
- Gabriel, R. S. (2019). *Mercado editorial brasileiro encolheu 25% entre 2006 e 2018*. Recuperado de <https://11nq.com/jS4pn>
- Garcia, D. (2019). Com dívida de R\$ 16 milhões, editora de Silas Malafaia pede recuperação judicial. *Folha de São Paulo*. Recuperado em 4 de abril de 2023 de: 11nq.com/EcDAM
- Gummesson, E. (1991). Market-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75
- Hummel, M.; Da Silva, A. A. (2020) Modelo de negócios em plataforma digital para comercialização de flores no Brasil. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, p. 01-17, 2020. Recuperado de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1158>
- Instituto Pró-Livro; Ibope. (2016). *Retratos da Leitura no Brasil*. Recuperado de <http://11nq.com/6N47f>
- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, M. W; Kagermann, H.; & Christensen, C. M. (2015). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Maio de 2015. Recuperado de <http://11nq.com/b3I8P>
- Kenney, M., Rouvinen, P., & Zysman, J. (2015). The digital disruption and its societal impacts. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15, 1-4. Recuperado em 5 de abril de 2023 de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10842-014-0187-z>.
- Leavitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July- August) 24- 47.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo, Editora Mackenzie.
- Microware (2023). O que é Transformação Digital? Recuperado em 5 de abril de 2023 de: <http://transformacao.digital/>.
- Narver, J.C., Slater, F.S. & Tietje, B. (1998). Creating A Market Orientation, *Journal of Market-focused Management*, 2 (3) 241-255.
- Nastaro, R. (2016). *O método do modelo Kano*. Recuperado de <http://11nq.com/KYzkU>
- Olavarrieta, S. Friedman, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance, *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. RJ, Alta Books.
- Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46–53

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- Prado, T. (2019). Central Gospel, empresa de Silas Malafaia, pede recuperação judicial. *Revista Época*. Recuperado de <https://11nq.com/h1o7d>
- Priem, R. L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, no. 1 (Jan. 2007), p. 219-235.
- Publishnews. (2019). RR Donnelley pede falência. Recuperado em 5 de abril de 2023 de <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/04/01/rr-donnelley-pede-falencia>
- Rodrigues, A. C. D.; Caldeira, A. (2020) Estratégias para a retomada do desenvolvimento no ciclo de vida de uma empresa de tecnologia da informação. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 10, p. 01-15, oct. 2020. ISSN 2237-4558.
- Rodrigues, A. (2018). *Crise afeta mercado editorial, diz presidente de sindicato*. Recuperado de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/crise-afeta-mercado-editorial-dizpresidente-de-sindicato>
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business.
- Ruokonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 143–156. doi:10.1016/j.hitech.2007.12.002.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. In International Working Seminar on Production Economics (Vol. 1, No. 4, pp. 313-327). Innsbruck.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is ‘market-oriented’? *Harvard Business Review*, 66/6, 19–25
- Tagliani, F. (2016). Quatro pilares fundamentais para a Transformação Digital na América Latina. *Computer World*, 2016. Recuperado em 5 de abril de 2023 de: <http://computerworld.com.br/quatropilares-fundamentais-para-transformacao-digital-na-america-latina>.
- Trigo, L. (2018). Crise do mercado editorial revela falência de um modelo. *Portal G 1*. Recuperado em 2 de abril de 2023 de: <https://11nq.com/oX0Dz>
- Vitorio, T. (2020, 07 de outubro). Mais práticos e baratos: venda de e-books cresce na pandemia. *Revista Exame*. Recuperado de <https://exame.com/revista-exame/vida-nova-ao-livro-digital/>
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº. 3 (Jul. 1988), p. 2-22.