

EXPANSÃO DE NEGÓCIO EDITORIAL POR MEIO DA PUBLICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LIVROS DIGITAIS

Eduardo Assis Gonçalves - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Diante da crise que o mercado editorial atravessa no Brasil há anos e das mudanças e tendências de comportamento do consumidor decorrentes da transformação digital, o aproveitamento de oportunidades que promovam o desenvolvimento e a sustentação do negócio editorial são indispensáveis. Neste texto relata-se a intervenção realizada em uma editora que atua na publicação de literatura cristã, no segmento de teologia reformada. O relato fundamenta-se na metodologia para trabalhos práticos e aplicados propostos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), voltada à proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades, compreendendo as etapas de entendimento do problema/oportunidade, diagnóstico, proposta de solução, plano de ações, intervenção e avaliação. A partir do diagnóstico foi possível propor uma adaptação no atual modelo de negócio da empresa para otimizar a exploração do seu core business, incorporando inovações de produto, processos e marketing no modelo de negócio. Espera-se que, apesar da crise no mercado, os resultados culminem na ampliação da vantagem competitiva da Editora, na manutenção da sustentabilidade do negócio, bem como na criação de valor aos seus clientes, disponibilizando acesso aos títulos do seu catálogo no formato digital.

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

Abstract

Faced with the crisis that the publishing market has been going through in Brazil for years and the changes and trends in consumer behavior resulting from digital transformation, taking advantage of opportunities that promote the development and support of the publishing business are essential. This text reports the intervention carried out in a publishing house that works in the publication of Christian literature, in the segment of Reformed theology. The report is based on the methodology for practical and applied work proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), aimed at proposing problem solutions and identifying opportunities, comprising the stages of understanding the problem/opportunity, diagnosis, proposal solution, action plan, intervention and evaluation. Based on the diagnosis, it was possible to propose an adaptation to the company's current business model to optimize the exploitation of its core business, incorporating product, process and marketing innovations into the business model. It is expected that, despite the market crisis, the results will culminate in the expansion of Editora's competitive advantage, in maintaining the sustainability of the business, as well as in creating value for its customers, providing access to the titles of its catalog in digital format.

Keywords: Publishing Market, Business Sustainability, Process Innovation.

EXPANSÃO DE NEGÓCIO EDITORIAL POR MEIO DA PUBLICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LIVROS DIGITAIS

Resumo

Diante da crise que o mercado editorial atravessa no Brasil há anos e das mudanças e tendências de comportamento do consumidor decorrentes da transformação digital, o aproveitamento de oportunidades que promovam o desenvolvimento e a sustentação do negócio editorial são indispensáveis. Neste texto relata-se a intervenção realizada em uma editora que atua na publicação de literatura cristã, no segmento de teologia reformada. O relato fundamenta-se na metodologia para trabalhos práticos e aplicados propostos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), voltada à proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades, compreendendo as etapas de entendimento do problema/oportunidade, diagnóstico, proposta de solução, plano de ações, intervenção e avaliação. A partir do diagnóstico foi possível propor uma adaptação no atual modelo de negócio da empresa para otimizar a exploração do seu *core business*, incorporando inovações de produto, processos e *marketing* no modelo de negócio. Espera-se que, apesar da crise no mercado, os resultados culminem na ampliação da vantagem competitiva da Editora, na manutenção da sustentabilidade do negócio, bem como na criação de valor aos seus clientes, disponibilizando acesso aos títulos do seu catálogo no formato digital.

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

1. Introdução

A transformação digital está redefinindo a realidade. A pandemia da covid-19 acelerou ainda mais o ritmo dessa mudança e tornou os resultados mais incertos. Ao migrar do mundo analógico para o digital, a sociedade passou por uma metamorfose sem precedentes.

No mundo dos negócios, essa transformação tem forçado as organizações buscarem alternativas estratégicas, exigindo reestruturação dos seus processos e reflexões sobre como devem se relacionar, compreender e criar valor para seus clientes e, também, estarem atentas as novas oportunidades de negócio. Nesse contexto, abre-se uma brecha para o mercado editorial se reinventar ou, quiçá, minimizar os efeitos da crise que o castiga há anos.

No setor editorial a transformação digital possibilitou o surgimento dos livros digitais, os *e-books*, e a sua popularização – mais de 1 bilhão de pessoas leem *e-books* em todo o mundo. Em 2021, segundo os dados do SRD (Statista Research Department) a receita desse mercado aumentou 1.3 bilhão de dólares atingindo o patamar de 16,1 bilhões de dólares (SRD, 2022). No Brasil, durante a pandemia houve crescimento considerável das vendas de livros nesse formato. O faturamento total com conteúdo digital representa 6% do mercado editorial brasileiro com um total de receitas 1.24 milhões de reais em 2021 com 10.8% de aumento de receita em relação a 2020 (Nielsen BookData, 2022).

Neste contexto, foi realizado um estudo de caráter qualitativo focado na Editora Cultura Cristã, doravante Editora, que atua no segmento de livros religiosos, publicando teologia de viés reformado. Buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: a publicação e comercialização de livros digitais configura-se em uma oportunidade que deva ser aproveitada pela Editora para expandir o seu negócio? Estabeleceu-se como objetivo geral entender como a Editora pode crescer por meio da publicação de *e-books*, e como objetivos específicos, identificar os atributos desejados e valorizados pelos clientes nesse formato de publicação, assim como analisar a viabilidade econômico-financeira do aproveitamento da oportunidade.

Seguiu-se a metodologia para trabalhos práticos e aplicados para resolução de problemas e ou aproveitamento de oportunidades (PSPE/AO) proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), utilizada por Rodrigues e Caldeira (2020), Hummel e Silva (2020), que focaram a melhoria

do desempenho do negócio e a sua produtividade para obtenção da vantagem competitiva. Essa metodologia é voltada à prática que possibilita a verificação e o tratamento de questões reais e relevantes à empresa e a formação profissional, aproveitando-se de conhecimentos científicos com forte viés no estreitamento e aproximação interativa universidades e empresas, compreendendo as etapas de contexto e realidade investigada, entendimento do problema/oportunidade, diagnóstico e proposta de solução problema/aproveitamento oportunidade. Neste trabalho, optou-se por apresentar a metodologia de forma diluída no início dos tópicos relativos a cada uma dessas etapas.

Considerou-se também no trabalho a aplicação do Modelo Kano (Nastaro, 2016), o processamento dos dados e informações coletadas e os princípios do modelo de produto x mercado proposto por Ansoff (1988). Em cada etapa, apoiou-se na fundamentação teórica para examinar e aplicar os conhecimentos sobre transformação digital (Rogers, 2017), criação de valor (Jorgenson, 2017; Zeithaml, 1988; Priem, 2007), modelagem do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011), estratégia corporativa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007, 2011).

2. Contexto e realidade investigada

O entendimento da oportunidade corresponde à primeira fase do processo da PSPE/AO (Marcondes *et al.*, 2017), sendo assim, esta seção traz uma apresentação da empresa e o negócio, do mercado editorial brasileiro, dos concorrentes e similares, da oportunidade caracterizada e, por fim, das questões político-estratégicas presentes no desenvolvimento deste estudo, visando reunir maior entendimento para explorar as potencialidades de expansão dos negócios da empresa neste mercado.

2.1 A empresa e o negócio

A empresa é a editora oficial da Igreja Presbiteriana do Brasil, organizada em fevereiro de 1948, com sede no bairro do Cambuci, em São Paulo. Além da loja na sede a empresa possui mais quatro lojas em funcionamento em São Paulo, Barueri, Brasília e Rio de Janeiro. Duas novas lojas estão 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 de mercado está fundamentado no viés teológico adotado em seus títulos da teologia reformada. Dos livros técnicos, devocionais, de pesquisa e consultas, todos foram escritos por autores escolhidos por sua fidelidade à teologia reformada. Isso configura a alta especificidade dos ativos como uma marca do seu modelo de negócios.

Com 72 anos de história, a Editora produz um currículo completo para a Escola Dominical, com revistas trimestrais que buscam atender as mais variadas faixas etárias, entretanto, o livro é o seu principal produto. A Editora tem mais de 700 títulos em seu catálogo impresso e 58 *e-books*. Em linha com os seus valores, busca exercer suas atividades segundo a ética cristã, desenvolvendo ações e relações que são pautadas na verdade, no profissionalismo, na honestidade e na integridade.

O modelo comercial adotado pela Editora tem como principal premissa a venda direta ao consumidor final, ou seja, igrejas e pessoas físicas que podem realizar suas compras diretamente. Em escala menor, também são realizadas operações com distribuidoras e livrarias, que em geral não costumam ter muitas vantagens em relação ao consumidor final. Neste grupo, apenas os clientes mais antigos e com bom histórico de pagamentos recebem pequenos benefícios. As vendas da Editora são predominantemente direcionadas ao território nacional.

Os produtos impressos são comercializados pelo *telemarketing*, *e-mail*, pelas lojas físicas e pelo *e-commerce*. Já os *e-books*, um catálogo muito pequeno em comparação aos impressos, são distribuídos por meio de uma empresa parceira, Bookwire, e comercializados em mais de 40 livrarias *on line*, como Amazon, Apple iBooks Store, Google e Kobo. Nessa modalidade há vários pedidos de clientes para ampliar o catálogo *e-books*, mas a Editora não possui uma estratégia definida para aumentar sua produção nem um planejamento para sua comercialização.

Considerando o forte impacto da era digital nas organizações e que o mercado editorial está em transformação e a concorrência editorial é elevada, o principal ativo da Editora está subutilizado, uma vez que novos contratos para edição de livros já contemplam a produção e comercialização dos títulos na forma de *e-book* pouco explorada pela empresa.

A Editora não possui um processo formal e prático para as ações de *marketing*, estas são realizadas de forma discreta. Além disso, a inovação não é um dos eixos estratégicos do seu atual modelo de negócios. Em termos estruturais, isso gera *gaps* que interferem diretamente no ciclo de produção e na comercialização dos produtos. Consequentemente, a empresa deixa de atender satisfatoriamente seus clientes e permite o distanciamento dos seus concorrentes. Diante desse contexto, o presente estudo busca estabelecer ações para o aproveitamento da oportunidade de expansão do negócio da Editora por meio da produção e comercialização de livros digitais, os *e-books*.

2.2 O mercado editorial brasileiro

Após um período de expansão entre os anos de 2006 e 2011, as editoras viram seu faturamento cair aproximadamente 20% entre os anos de 2015-2017. Impactadas pela recessão econômica que afetou o país a partir de 2015 (CBL, 2019), recessão essa 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, à queda nos preços das *commodities* e à desaceleração chinesa (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).

Os problemas ainda não cessaram e as suas consequências fazem do período um dos mais desafiadores da história do setor editorial brasileiro (Rodrigues, 2018). Isso ficou evidente em 2018 quando a Laselva, uma distribuidora relevante no setor, pediu falência, e a Cultura e a Saraiva, as maiores redes de varejo de livros brasileiras, apresentaram pedidos de recuperação judicial. Os casos mais recentes são os da RR Donnelley, uma das maiores gráficas especializada na impressão de livros no País, que no final do primeiro trimestre de 2019 entrou com pedido de autofalência (Trigo, 2018; Publishnews, 2019), e o da Central Gospel, uma das maiores empresas especializadas na produção e venda de livros cristãos, que em junho de 2019 pediu recuperação judicial no valor de quase R\$ 16 milhões (Prado, 2019).

Apesar das ações políticas, como os mais de 600 projetos de lei relacionados ao mercado livreiro em trâmite ou em discussão nos últimos quatro anos 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 livreiro no Brasil tenha hora para acabar.

Isso pode ser verificado, por exemplo, nos resultados das pesquisas mensais publicadas pela Associação Nacional de Livrarias junto com a Growth from Knowledge (ANL, 2019), que apontaram nova queda no desempenho do varejo de livros em 2019 em relação ao mesmo período em 2018, o ano acumulou retração de 9,2% (Figura 1). Em relação ao faturamento a comparação de 2019 com o mesmo período de 2018, a pesquisa indicou uma retração de 7% (ANL, 2020).

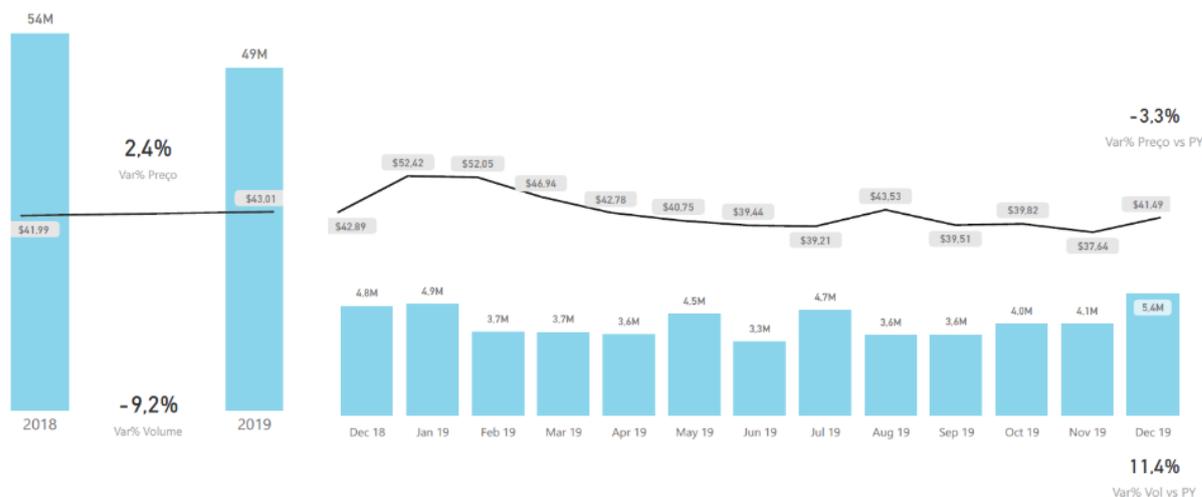


Figura 1 – Total Mercado 2019 – Unidades (Milhares).

Fonte: ANL (2020)

As pesquisas referentes ao mês de março 2020 confirmaram a permanência da retração no mercado editorial brasileiro e indicaram os primeiros impactos da pandemia causada pelo Covid-19, como o fechamento de lojas por conta da quarentena e a retração do mercado em 15,7%, em unidades e 18,3% em faturamento contra o mesmo período de 2019 (ANL, 2020). Dados da Nielsen Media Research indicam que em setembro, houve uma queda de 6,5% no faturamento com a venda de livros impressos no Brasil (Vitorio, 2020).

No entanto, em relação aos *e-books* o cenário é completamente diferente. Houve crescimento de vendas na pandemia. Segundo Marcelo Gioia, CEO da Bookwire no Brasil, “Nos primeiros dois meses da quarentena, a Bookwire vendeu 9 milhões de cópias de livros digitais, 70% do volume do ano de 2019 inteiro” (Vitorio, 2020). A figura 2 ilustra o cenário e apresenta algumas projeções para o mercado.



Figura 2 – Vendas dos livros digitais e audiobooks movimentam o setor em 2020.

Fonte: Vitorio (2020)

Apesar da crise no mercado editorial e das constantes retrações, é importante ressaltar que os livros produzidos pela Editora, pertencem a categoria Religiões/Crenças/Esoterismo, que se manteve estável não apresentando queda em 2019 (ANL, 2020).

No que tange aos concorrentes e similares no ramo, há muitas editoras que publicam livros e revistas com linhas teológicas bem diversificadas, mas poucas com viés da teologia reformada. Embora seja notório o surgimento de novas editoras nos últimos anos nesse seguimento, destacam-

se três outras editoras que, segundo suas peculiaridades, podem ser consideradas similares à Editora e que vêm aumentando seu *market share*, ampliando assim suas participações no mercado.

A **Edições Vida Nova**, que em 2019 acrescentou mais de 46 obras em seu catálogo e que atualmente conta com mais de 450 títulos, com um catálogo de *e-books* com cerca de 130 títulos. A **Editora Fiel**, atualmente possui mais de 250 títulos em seu catálogo, de autores clássicos e contemporâneos da literatura reformada. Nos últimos 5 anos adotou uma política mercadologia agressiva e desenvolveu estratégias de *marketing* institucional que viabilizou a expansão de seus negócios. Quase todos os títulos já estão disponíveis no formato de *e-books* e são comercializados por um preço muito abaixo do que é oferecido pelo mercado. A **Editora Monergismo**, que possui mais de 100 títulos em seu catálogo, de autores pouco explorados pelas editoras brasileiras e grandes nomes da atualidade no meio reformado. A Monergismo lança uma média de 10 novos títulos por ano, mas tem perspectiva de aumentar esse número. Essa editora tem sede em Brasília/DF e também tem feito investimentos na publicação de títulos no formato digital.

2.3 Caracterização da oportunidade

Estar atenta ao mercado para identificar oportunidades que permitam criar valor aos clientes é algo fundamental às empresas. As oportunidades estão relacionadas às demandas não atendidas, à inovação de conceitos ou tecnologias de produtos (Churchill & Peter, 2012).

Atualmente, a transformação digital tem promovido mudanças significativas em todas as esferas da sociedade e está moldando a maneira como empresas inovam. Conforme assevera Rogers (2017), o aprendizado contínuo e a iteração rápida de produtos se tornaram o novo padrão. Essa transformação força as organizações a refletirem de modo como devem compreender e criar valor para seus clientes, o que permite descobrir novas oportunidades.

A transformação digital também está mudando o modo como as organizações se relacionam com os clientes por meio de uma relação interativa e de mão dupla com maior oferta de valor. Ao viabilizar uma participação ativa e dinâmica dos clientes nessa relação, a transformação digital os tornou muito influentes e determinantes para o sucesso ou fracasso das empresas. Os clientes não apenas descobrem, avaliam, compram e usam os produtos de uma empresa, mas o compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas o tempo todo. Além disso, 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.

No mercado editorial tais mudanças são marcadas por inúmeras inovações. Um exemplo disso são os livros no formato digital, os chamados *e-books*. Eles implicam na *inovação de produto*, pois trata-se de um novo produto com novo formato e novos recursos e na *inovação de processos*, pois alteram a capacidade de produção e comercialização, permitem a melhoria na qualidade dos produtos, focam na diminuição de custos e na facilidade de acesso ao usuário. A quarta edição da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, promovida pelo Instituto Pró-Livro e Ibope (2016), apresenta números interessantes sobre a realidade da leitura digital que atestam o crescimento desse segmento. Entre os entrevistados, 41% disseram já ter ouvido falar de livros digitais e 26% já os consomem, como se observa na Figura 3..

Dentre os facilitadores para o acesso ao *e-book* o *smartphone* destaca-se como um dos principais dispositivos utilizados para a leitura digital (56%), PC (49%), *Tablet* (18%) e 4% via Kobo, Kindle ou Lev. Desse modo, identificou-se que a Editora está diante de uma oportunidade, pois há uma busca de parte dos leitores por livros no formato digital, tendo em vista a popularização dos *e-books* e dos múltiplos dispositivos de leitura. Além disso, constantemente há pedidos de clientes feitos à Editora para que o catálogo seja também disponibilizado no formato de *e-books*, portanto, há indícios de potencial demanda para o aproveitamento dessa oportunidade.

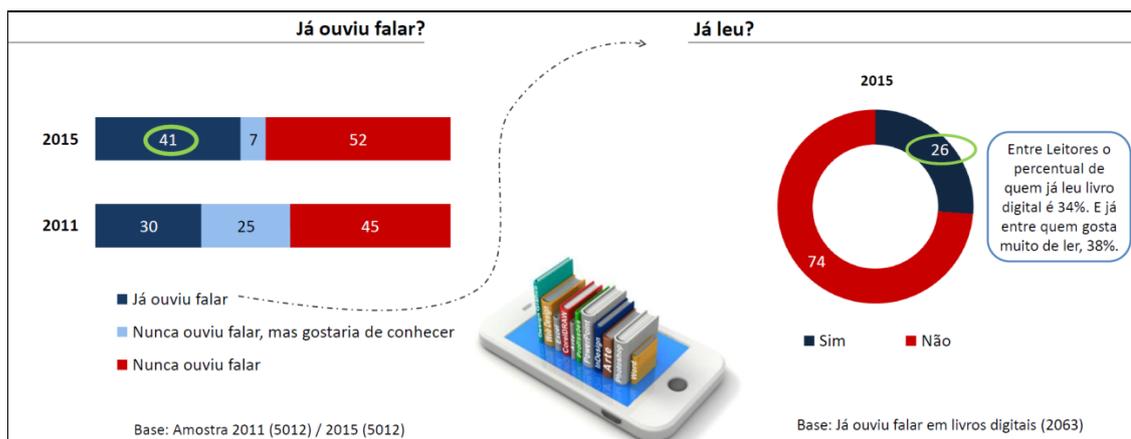


Figura 3 – Livros digitais %.

Fonte: Instituto Pró-Livro e Ibope (2016)

Conforme argumentam Marcondes et al. (2017, p.18) “Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa”, assim, ao atentar-se para a demanda não atendida, a Editora pode expandir seus negócios por meio de publicações de livros digitais.

3. Diagnóstico da oportunidade

Nesta seção será desenvolvida a etapa de diagnóstico que visa coletar as evidências efetivas para o aproveitamento da oportunidade. Para tal, tomou-se por base a pesquisa qualitativa e análise de dados primários coletados mediante entrevistas com funcionários ligados aos setores de vendas, do editorial e *e-commerce*, questionário aplicado a clientes, dados do mercado e informações secundários do banco de dados da Editora.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

Para que fosse possível corroborar a existência da oportunidade apresentada, foi aplicado o modelo Kano (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996) que, segundo Nastaro (2016), fornece informações sobre a satisfação do cliente em relação ao desempenho do produto ou serviço, tornando-se uma poderosa ferramenta para a gestão da qualidade. Ainda de acordo com o referido autor, a principal função deste modelo é determinar quais atributos devem ser incorporados a um produto ou serviço e quais atributos podem ser deixados de lado, uma vez que não agregam valor do ponto de vista do próprio consumidor. Para Nastaro (2016), um fator importante desse modelo é a classificação dos atributos em obrigatórios, unidimensionais, atrativos, reversos e neutros ilustrados na (figura 4).

- **Atributos Obrigatórios:** são critérios básicos de um produto; são exigências mínimas (pré-requisitos) que se não estiverem presentes ou não atingirem um certo nível de desempenho provocarão insatisfação nos clientes. Por outro lado, se esses atributos estiverem presentes ou forem suficientes, não se traduzem em satisfação;
- **Atributos Unidimensionais:** a satisfação do cliente é proporcional ao nível de desempenho dos atributos. Quanto maior o nível, maior satisfação, e vice-versa;
- **Atributos Atrativos:** são aqueles que atraem o cliente. Por um lado, a presença desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional; por outro lado, a ausência não gera insatisfação. Normalmente, são atributos não esperados pelos clientes;
- **Atributos Reversos:** são aqueles que quando presentes, causam somente insatisfação;
- **Atributos Neutros:** são aqueles que não causam satisfação e nem insatisfação.

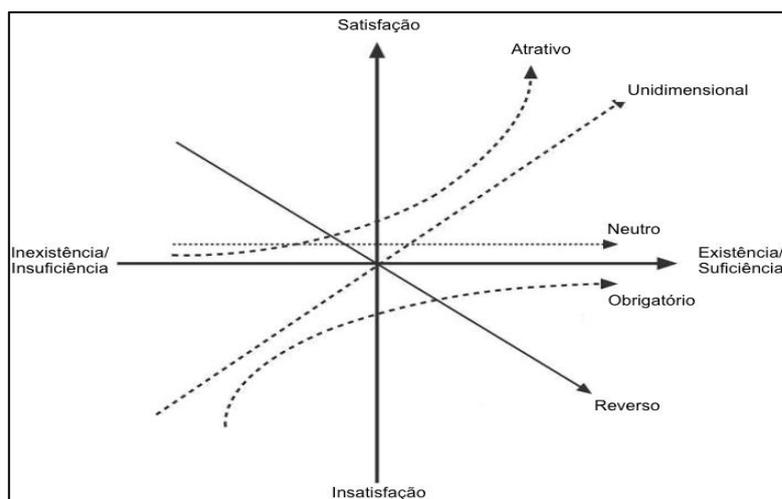


Figura 4 – Modelo de Kano para os atributos dos produtos e serviços.

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 (2022).

Para definição dos atributos foram utilizadas fontes internas (área de vendas da Editora) e externas à Editora (clientes e concorrentes) com o intuito de coletar 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 por meio de questionários elaborado na ferramenta Google *Forms* aos clientes, tendo sido obtidas 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 (2022).

Com base nas respostas coletadas, compilou-se os dados 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).

Conforme Nastaro (2016), o percentual de pessoas que fizeram as combinações, deve ser compilado em uma tabela. Com esses valores, calculam-se os coeficientes de satisfação e insatisfação para cada atributo, conforme as equações da figura 5. 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.

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

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

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

Fonte: Nastaro (2016)

Os resultados da metodologia proposta são apresentados na Tabela 4, a seguir.

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 (2022).

Com base nos resultados dos Coeficientes de Satisfação e de Insatisfação, foi possível inserir as informações na Matriz Kano, conforme demonstrado na Figura 6.

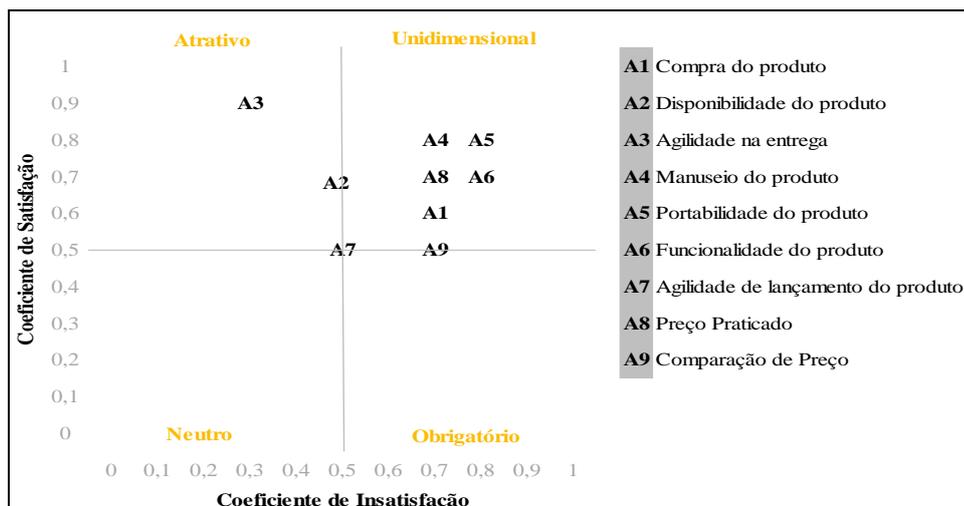


Figura 6 – Diagrama de classificação dos atributos para o Modelo de Kano.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O resultado observado demonstra que 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 onde 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, sendo eles, se bem trabalhados, 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.

De acordo com Zeithaml (1988), estratégias fundamentadas nos padrões e nas percepções de valor do cliente direcionarão recursos de maneira mais eficaz e atenderão às expectativas dos clientes melhor do que aqueles baseados apenas nos padrões da empresa. Nesse sentido, Priem (2007) ressalta que os consumidores são essenciais para o sucesso da empresa e, por isso, tem de ser considerados na formação de estratégias. Assim, ao estar familiarizada com seus clientes e com o que eles desejam e necessitam, a Editora pode ganhar vantagem competitiva ao adotar um plano de ações para disponibilizar o acesso ao seu catálogo de livros impressos na versão digital, expandir o seu negócio e melhorar a proposta de valor que entrega ao seu cliente em linha com os argumentos de Rogers, 2017.

Na etapa de diagnóstico, considerou-se também a necessidade de adotar uma posição estratégica que busque a criação de valor superior aos seus produtos mediante o atendimento das necessidades, desejos e expectativas dos clientes e consumido, objetivando transformar essas necessidades em oportunidade de expansão do negócio. Conforme Johnson, Kagermann e Christensen (2015) afirmam, empresas estabelecidas, em geral, conseguem criar produtos que abalam seus concorrentes e, por isso não precisam partir para uma mudança radical de seu modelo de negócios. Considerando que a Editora se encaixa nesse perfil ela pode explorar o seu *core business* sem ter de estabelecer mudanças radicais em seu atual modelo de negócios.

Para definir como a empresa pretende fazer o negócio e como operar de modo a gerar valor ao mercado, utilizou-se o *Business Model Canvas* (BMC) proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) como referência para a construção 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)

3.2 Oportunidade definida

A inovação de produto e de processo tende a estabelecer e aumentar a percepção do consumidor em relação aos benefícios do valor de uso dos produtos de uma empresa (Priem 2007), contudo, no caso da Editora, tais inovações não têm sido exploradas de forma intensiva para expandir o seu negócio.

Portanto, 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, assim a oportunidade a ser aproveitada pela Editora com vistas a expandir o seu negócio e aumentar a satisfação de seus clientes é disponibilizar o acesso ao seu catálogo de literatura cristã, no segmento de teologia reformada, com acesso fácil, prático e rápido por meio da publicação de livros digitais no formato de *e-books*.

4. PROPOSTA DE APROVEITAMENTO OPORTUNIDADE

Na etapa da proposta de aproveitamento da oportunidade delinea-se a forma como se dará a nova prática e 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, ou seja, são elaborados os detalhes das mudanças que necessariamente decorrerão para o aproveitamento da oportunidade, inclusive, um plano de ações, 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).

Na definição das estratégias para o aproveitamento da oportunidade, utilizou-se o princípio da Matriz do Boston Consulting Group (BCG), ou seja, a empresa deve olhar para o seu negócio como ele é hoje, procurando pontos que precisam ser fortalecidos, fraquezas que têm de ser eliminadas ou oportunidades no mercado para, a partir disso, propor as adequações em seu modelo atual. Para esse fim, tomou-se por referência o modelo SWOT, cuja denominação decorre de um acrônimo construído com as iniciais dos fatores analisados – *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*. Termos em inglês que correspondem, no idioma português, a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Concebido originalmente início da década de 1960 por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, docentes da Harvard Business School, o referido modelo é atualmente aplicado no planejamento estratégico das organizações como instrumento para o estabelecimento das principais questões dos ambientes ambiente interno e externo que tendem a causar maior impacto no desempenho de uma organização (Bower, 2008).

As oportunidades levam em conta o aproveitamento das circunstâncias que podem contribuir para a expansão de produção e vendas de livros digitais, destacando-se: a) a Absorção de novas tecnologias com a difusão e a popularização dos *e-books* e dos múltiplos dispositivos de leitura oportunizam o desenvolvimento de uma nova tecnologia; b) a Ampliação do nicho com o crescimento da procura do consumidor ao tomar conhecimento do novo produto disponível; c) a busca do consumidor por marca diferenciada que atendam seus propósitos, amplie sua confiança e gere valor superior; d) a Expansão geográfica pela facilidade e melhores condições para comercializar para outros países, eliminando custos como o frete.

Em relação as Ameaças externas que podem atrapalhar a expansão da produção e vendas de livros digitais, pode-se listar cinco aspectos: a) a Crise do mercado editorial que mercado editorial atravessa é a maior crise de sua história; c) o Poder de compra dos clientes afetado pela crise econômica que no Brasil e no mundo; d) a agressiva Política de venda de editoras similares; e) a Perda de títulos/autores para outras editoras pela competitividade do mercado.

As Forças são os aspectos que possibilitam a empresa aumentar seus ganhos, por meio da maximização das competências. Nesse sentido, destacam-se: 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) o portfólio de livros com mais de 700 títulos em seu catálogo, sendo o maior portfólio do segmento; c) o *networking* de parceiros, a Editora possui bom relacionamento com seus fornecedores, isto é, editoras estrangeiras e autores nacionais de linha reformada e, por isso, tem facilidade para obter conteúdo a ser publicado, mediante a aquisição e renovação de direitos de publicação de suas obras; d) os recursos e capacidades para produção, a Editora tem facilidade de lidar com os recursos e capacidades necessárias para a produção de *e-books*, o que implicará em um baixo custo de produção, pois serão elaborados a partir dos arquivos preparados para o formato impresso.

Por fim, nas Fraquezas encontra-se a necessidade de minimizar os efeitos das competências que, de alguma forma, atrapalham a expansão da produção e vendas de livros digitais. Neste sentido, identifica-se os seguintes: a) a tecnologia ultrapassada, não bastará produzir os títulos no formato digital, será preciso comunicar e entregar o produto aos clientes, e isso requer novos recursos e capacidades; b) o processo de venda limitado, os títulos são, em geral, comercializados por meio de três canais: *telemarketing*, *showroom* e loja virtual, com poucas campanhas promocionais; c) a divulgação nas mídias, em geral, não há ações de *marketing* e pouca divulgação do catálogo nas mídias; d) produtos com elevada especificidade e baixo apelo comercial, publicação de alguns títulos e coleções de caráter técnico. 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).

4.1 Embasamento teórico para a elaboração da proposta

De acordo com Rogers (2017) as empresas precisam ter a consciência de que muitos de seus pressupostos devem ser atualizados e adequados à transformação digital. Considerando esse aspecto e levando-se em consideração os resultados da análise SWOT, as adequações no modelo da empresa poderá revitalizar o ciclo de vida da Editora, fazendo com que os seus investimentos tragam um retorno maior. Para isso a Editora não precisará partir para uma mudança radical de seu modelo de negócios, algumas adequações tendem a ser suficientes para que a empresa potencialize a exploração de seu *core business*.

Ao dedicar esforços à produção e comercialização de seus *e-books* com o objetivo de satisfazer a necessidade dos clientes e consumidores, a empresa combina suas forças e oportunidades e adota uma *estratégia de crescimento e expansão*. Além disso, tem a oportunidade para ampliar sua capacidade instalada para expandir a oferta de produtos cujo mercado demanda, assumindo também a *estratégia de capacitação e investimento*, ou seja, combinará suas oportunidades e fraquezas.

No caso da Editora, a comercialização de *e-books* não é um negócio tão rentável no momento, mas com potencial de crescimento e, conseqüentemente, de aumento de lucro. Não obstante os investimentos em produção, formação de parcerias incorrem em custos, porém, tais estratégias podem minimizar riscos uma vez que haverá diversificação no formato do seu principal produto (impresso/digital).

Segundo Blasingame (2019), a vida dos gestores seria muito mais fácil se perguntassem aos clientes o que eles querem. Isso significa estar voltado para o mercado, ter habilidades superiores para entender e satisfazer os clientes, coletar e agir de acordo com as informações sobre as necessidades deles, a influência tecnológica, concorrência e outras forças ambientais. Sendo assim, ao atentar-se para sinais dados por seus clientes em relação aos *e-books*, e aqueles que são decorrentes da transformação digital, permitirá a Editora desenvolver a implementação de novas tecnologias para renovar suas práticas atuais.

Não obstante à facilidade da Editora lidar com os recursos e capacidades necessárias para a produção de *e-books* decorrente do *know how* com a produção de livros impressos, não bastará produzir os títulos no formato digital, será preciso comunicar e entregar o produto aos clientes, o que requererá novos recursos e capacidades e a adoção de novas tecnologias e métodos de entrega de seus produtos ao consumidor, como assinaturas digitais, planos de empréstimo e aluguel de livros eletrônicos, criando mais valor para seus clientes.

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 mercadorias especiais. Isso significa que a Editora terá de se atentar às funcionalidades dos *e-books* ofertados, isto é, envidar esforços para que seu produto seja disponibilizado com os atributos mais valorizados e nos formatos mais utilizados pelos usuários pelos seus clientes e consumidores para proporcionar a melhor experiência de consumo.

As possibilidades estratégicas para o desenvolvimento do negócio podem ser norteadas pelo modelo conhecido como Matriz Produto x Mercad, originalmente proposto por Ansoff (1988) e adaptado por Johnson, Scholes e Whittington (2007), reproduzido na figura 9. Considerando esse modelo, a Editora pode aumentar sua participação pelo desenvolvimento de produto e de mercado, disponibilizando seus títulos no formato digital e utilizando tecnologias diferentes para ofertar um novo produto no mercado. Isso exigirá novas capacidades estratégicas e a consciência de que estará sujeita aos riscos próprios da complexidade do desenvolvimento do novo produto, como atrasos e aumentos de custos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011).

Para reduzir esses custos de transação e de produção, torna-se adequada a adoção da estrutura híbrida de governança por meio do estabelecimento de cooperação e alianças com

empresas para combinar recursos e capacitações para criar vantagem competitiva conforme argumentam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

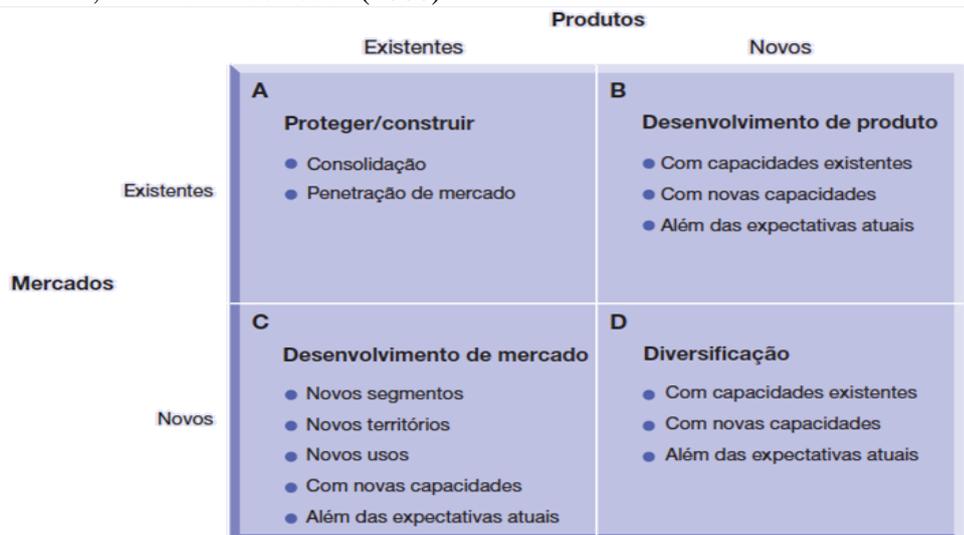


Figura 9 – Direções de desenvolvimento de estratégia.

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

O estabelecimento de cooperações por meio de alianças é muito importante para realizar a estratégia da empresa, assim, rever parcerias atuais da Editora, buscar fortalecer as existentes e estabelecer outras que contribuirão para o desenvolvimento do negócio, gerenciamento da tecnologia e a criação de valor ao cliente. Portanto, a proposta de aproveitamento da oportunidade envolve uma adaptação do modelo de negócio da Editora empresa e a sua cadeia produtiva para que haja a expansão da produção e da comercialização do seu novo produto.

Considerando as características do produto 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. Para isso, a proposta é que a empresa desenvolva “habilidades e qualidades de *marketing* certas para fazer progresso num mercado com clientes desconhecidos” conforme recomendam Johnson, Scholes e Whittington, 2011, p. 199). Dentre as opções, a empresa pode obter benefícios ao fazer uso da *estratégia de integração horizontal*, com o desenvolvimento em atividades que complementam as atividades atuais (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007), em busca do aumento de participação de mercado e economia de escala.

4.2 Plano de ações

Para Marcondes *et al.* (2017), toda melhoria implica 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 está ligada ao aumento da oferta de títulos nas plataformas digitais. Para isso será necessário negociar junto as editoras estrangeiras e aos autores nacionais que cedem os direitos de publicação de suas obras, solicitando, nos novos contratos, os direitos para publicar e comercializar os títulos tanto de modo impresso como digital. É preciso também, envidar esforços para obter a concessão desse direito para os contratos que já foram assinados e que não preveem os *e-books*. Essa ação estará sob a responsabilidade dos Editores e do Superintendente.

A segunda ação está voltada à identificação de inovações tecnológicas, bem como de aspectos que poderão ser melhorados por meio de um *benchmarking* com os principais concorrentes e similares a fim de obter *insights* para estabelecer ciclos de entrega, especificação e definição dos

sprints nas plataformas digitais e estimativas dos recursos que serão necessários para disponibilizar o maior número possível de títulos do catálogo no formato digital no menor tempo possível para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes, ou seja, acesso de modo fácil, prático e rápido a literatura de teologia reformada. Tal ação estará a cargo do Superintendente e Editores.

A terceira ação visa à adoção de novas tecnologias e métodos de entrega dos produtos ao consumidor para suportar a expansão da produção como assinaturas digitais, planos de empréstimo e aluguel de livros eletrônicos, assim como às adequações dos contratos de parceria de distribuição para ampliar a atuação e aumentar os ganhos. Essa ação ficará a cargo do Superintendente e dos Editores. A quarta ação tem a finalidade de estabelecer uma política de adequação e diferenciação dos preços cobrados em relação aos praticados no mercado, revisando a estratégia de precificação da Editora. Essa ação ficará a cargo do Superintendente e do Gerente de vendas.

A Quinta ação tem por objetivo 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 da Editora. Ficarão responsáveis o Superintendente, Editores, Gerente de Vendas e Responsável pelas redes sociais

Por fim, a sexta ação visa estabelecer de índices para avaliação de desempenho para que o seu produto seja disponibilizado com os atributos mais valorizados e nos formatos mais utilizados para proporcionar a melhor experiência para os leitores. Essa ação envolverá: coleta, análise e interpretação de *feedbacks* dos usuários e informações do mercado acompanhadas da difusão para os membros da equipe. Na Tabela 7 sintetiza-se ações propostas para o aproveitamento da oportunidade.

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>on-line</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 (2022).

5. Considerações finais e Contribuições

O presente estudo buscou entender como a Editora Cultura Cristã pode crescer ao atender a necessidade de seus clientes terem acesso à teologia reformada de modo fácil, prático e rápido por meio da publicação de títulos no formato de *e-books* e desvelou uma oportunidade de negócios a ser explorada.

Com as melhorias tecnológicas propostas os leitores poderão adquirir os livros desejados com um clique, sem a necessidade de se deslocarem a uma loja física e, ainda, não terão de esperar

dias e mais dias para receberem o produto, nem arcarem o custo do frete. Destacam-se ainda as vantagens relacionadas à facilidade de armazenamento, portabilidade e acessibilidade aos livros adquiridos. Os clientes e consumidores poderão ter todos os livros preferidos em um único lugar e carregá-los para onde quiserem num dispositivo eletrônico como um celular, *tablet*, leitores digitais (Kindle, Kobo, Lev, etc.) ou pelo computador, com rapidez e menor preço comparado aos livros impressos.

Espera-se que até o término do 1º ano de investimentos a Editora tenha condições de disponibilizar cerca de 10% do seu catálogo nos múltiplos dispositivos de leitura digital elevando-se esse percentual aos patamares de 70% e 80% até o 5º ano. Além disso, a Editora poderá expandir seu negócio e aumentar sua receita com a atração de novos clientes e novas formas de comercialização e produtos, como a venda em novas plataformas, assinaturas digitais, planos de empréstimo e aluguel de livros eletrônicos, produção de *audiobooks*, etc. e uma receita com conteúdo digital no mínimo 6% em relação à receita total. Outro ganho esperado é a redução de reclamações, os custos com impressão, estocagem e logística, bem como do risco de o título esgotar, ficando indisponível ao cliente.

Ao explorar a oportunidade, a empresa também terá ganhos de aprendizagem no desenvolvimento da sua capacidade de inovação, aumento das habilidades dos funcionários e intensificação do uso das mídias sociais na divulgação dos títulos disponíveis, novos lançamentos e campanhas promocionais para aproximar os seus clientes e consumidores. Tais ganhos ampliarão leque de possibilidades da Editora tornando-a mais conhecida e apta para explorar novos mercados.

Referências

- ANL – Associação Nacional de Livrarias (2019). *Mercado do Livro 2018*. Recuperado de: https://www.anl.org.br/docs/GFK_Mercado_do_Livro2018.pdf
- ANL – Associação Nacional de Livrarias (2020). *O varejo do livro em meio a pandemia do novo coronavírus*. Recuperado de <https://11nq.com/AXxgP>
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Blasingame, J. (2019). *High tech ou high touch: it's really not complicated*. *Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/ad/article/greathappen-complicated>
- Bower, J. L. (2008). The teaching of strategy: from general manager to analyst and back again? *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 269-275.
- 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, Ruth (2019). Como se chegou à pior recessão desde os anos 90? *BBC Brasil*. Recuperado 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/>
- Gabriel, Ruan de Sousa (2019). *Mercado editorial brasileiro encolheu 25% entre 2006 e 2018*. Recuperado de <https://11nq.com/jS4pn>
- Garcia, Diego (2019). Com dívida de R\$ 16 milhões, editora de Silas Malafaia pede recuperação judicial. *Folha de São Paulo*. Recuperado de 11nq.com/EcDAM
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- 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>

- Jim Blasingame. (2019). High Tech or High Touch: It's Really Not Complicated. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/ad/article/greathappen-complicated>
- 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/b318P>
- 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.
- Nastaro, Renato. (2016). *O método do modelo Kano*. Recuperado de <http://11nq.com/KYzkU>
- Nielsen BookData (2022). Produção e vendas do setor editorial brasileiro ano base – 2021. Recuperado de https://cbl.org.br/wpcontent/uploads/2022/06/apresentacao_imprensa_Final_1-1.pdf
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. RJ, Alta Books.
- Prado, Thiago (2019). Central Gospel, empresa de Silas Malafaia, pede recuperação judicial. *Revista Época*. Recuperado de <https://11nq.com/h1o7d>
- Priem, Richard 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 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, Alex. (2018). *Crise afeta mercado editorial, diz presidente de sindicato*. Recuperado de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/crise-afeta-mercado-editorial-diz-presidente-de-sindicato>
- Rogers, David L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business.
- 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.
- SNEL. (2020). *Conteúdo Digital do Setor Editorial Brasileiro*. Recuperado de https://snel.org.br/wp/wp-content/uploads/2020/08/conteudo_digital_imprensa-1.pdf
- Trigo, Luciano (2018). Crise do mercado editorial revela falência de um modelo. *Portal G 1*. Recuperado 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, Valarie 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.
- Worldwide eBook market revenue 2017-2026 (SRD 2022). Statista Research Department, Mar 4, 2022. Recuperado de <https://11nq.com/GbUn2>