

THIAGO LUIS NASCIMENTO NEVES

**Estratégias Sustentáveis para Livrarias Independentes:
Um Modelo de Gestão Estratégica**

**PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL
DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO**

**Orientador: Gustavo Costa Gomes Moreira
Coorientador: Luiz Eduardo Santos Torres**

**Departamento de Engenharia Industrial
Rio de Janeiro, 22 de novembro de 2024.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço às minhas irmãs, Camila e Rafaela, ao meu pai, Sávio, e à Vânia. São minhas referências e minha base, sem vocês esse projeto e a graduação jamais seriam possíveis. Agradeço aos meus amigos e amigas, importantes nos tempos difíceis, imprescindíveis aos fáceis.

Agradeço aos meus orientadores, Gustavo Moreira e Luiz Torres, pela paciência e incentivo. Agradeço aos professores, monitores e funcionários que tive o prazer de encontrar ao longo de minha jornada acadêmica.

Agradeço a tantos autores que li e tantos que haverei de ler. Agradeço à García Márquez e Antônio Carlos Belchior.

Gostaria de agradecer, por fim, à minha mãe, Ana Lúcia, que além do gosto pelas palavras e amor pelas livrarias, me deu à luz.

RESUMO

O presente trabalho busca desenvolver um modelo de gestão estratégica adaptado às livrarias independentes, com o objetivo de fortalecer as operações e alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Para isso, realizou-se uma revisão crítica da literatura, particularmente dos estudos realizados por Norton e Kaplan e da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) – ferramenta desenvolvida pelos autores que permite uma visualização clara e sistêmica da gestão estratégica, assim como acolhe outros conceitos apresentados e ferramentas utilizadas, tais como a Matriz SWOT e o Mapa Estratégico.

Para o desenvolvimento do modelo referencial, conduziu-se uma pesquisa do tipo *survey* com agentes do setor de livrarias independentes, coletando dados sobre práticas, percepções e desafios estratégicos. Por meio da matriz e análise SWOT, os dados obtidos foram estruturados e analisados, substanciando a proposição de objetivos e iniciativas estratégicas. O painel de indicadores, vinculado aos objetivos desenvolvidos, consolida as medidas de resultados e vetores de desempenhos. Dessa forma, os componentes necessários tanto para a formulação visual (Mapa Estratégico) quanto em termos objetivos e quantificáveis (BSC), essência do modelo proposto, estão estruturados.

O modelo busca contribuir para o fortalecimento estratégico das livrarias independentes, apresentando e aplicando metodologias e conceitos para alcançar a vantagem competitiva sustentável. Apesar das limitações do estudo, como a abrangência limitada da amostra e a não aplicação prática do modelo, o trabalho alcançou seus objetivos principais e fornece uma base atual e sólida para futuras pesquisas no campo da gestão estratégica de (pequenos) negócios, aplicado a livrarias independentes.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico, Matriz SWOT, Livrarias independentes.

ABSTRACT

This study aims to develop a strategic management model tailored to independent bookstores, with the goal of strengthening operations and achieving sustainable competitive advantages. A critical literature review was conducted, focusing on Norton and Kaplan's Balanced Scorecard (BSC) methodology, alongside tools such as the SWOT Matrix and Strategic Map. A survey was carried out with industry stakeholders to gather data on practices, perceptions, and strategic challenges. The framework integrates structured objectives, initiatives, and a performance indicator panel, linking strategic goals to measurable outcomes. While limited by the sample scope and the lack of practical validation, the framework provides a structured foundation for future research and strategic planning in independent bookstores and similar small businesses.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Map, SWOT Matrix, Independent Bookstores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS	4
2.1	Gestão Estratégica como sistema integrado	5
2.2	Ferramentas de Gestão Estratégica.....	11
2.2.1	Matriz SWOT	11
2.2.2	Mapa Estratégico	14
2.2.3	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	16
3	METODOLOGIA.....	21
4	DESENVOLVIMENTO.....	24
4.1	Desenvolvimento da Estratégia	24
4.1.1	Missão.....	25
4.1.2	Visão	27
4.1.3	Valores.....	28
4.2	Planejamento da Estratégia.....	30
4.2.1	Objetivos.....	35
4.2.2	Iniciativas	40
4.2.3	Estrutura Visual (Mapa Estratégico)	43
4.2.4	Painel de Indicadores (BSC)	44
5	CONCLUSÃO.....	47
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
7	APÊNDICE A	52
8	APÊNDICE B.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão Estratégica como sistema integrado.....	6
Figura 2 - Traduzindo a missão em resultados almejados	10
Figura 3 - Matriz SWOT.....	13
Figura 4 - Mapa Estratégico genérico.....	15
Figura 5 – Temas e subtemas da Missão	26
Figura 6 - Matriz SWOT do modelo.....	33
Figura 7 - Mapa Estratégico do modelo	43
Figura 8 – Prioridades Estratégicas das Livrarias Participantes (%).....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre Mapa e BSC	18
Tabela 2 - Forças e Fraquezas relevantes	31
Tabela 3 - Oportunidades e Ameaças relevantes.....	32
Tabela 4 – Análise SWOT.....	34
Tabela 5 - Objetivos da Perspectiva Financeira	36
Tabela 6 - Objetivos da Perspectiva dos Clientes	37
Tabela 7 - Objetivos da Perspectiva de Processos Internos	38
Tabela 8 - Objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	39
Tabela 9 - Iniciativas Estratégicas I	41
Tabela 10 - Iniciativas Estratégicas II	42
Tabela 11 - Indicadores Estratégicos.....	46
Tabela 12 - Atributos organizacionais relevantes (média ≥ 3).....	55
Tabela 13 – Atributos organizacionais irrelevantes/não aplicáveis (média < 3).....	55
Tabela 14 - Respostas às perguntas abertas do questionário SWOT.....	56
Tabela 15 - Indicadores Estratégicos: Unidades de Medida e Fórmulas de Cálculo	57

1 INTRODUÇÃO

Em carta enviada no início do século XX, o célebre autor e editor brasileiro Monteiro Lobato propunha aos livreiros a “dessacralização” do livro. Buscava, assim, evidenciá-lo como produto, um bem de consumo popular, contradizendo a estabelecida noção do livro como artigo de luxo, importado da Europa e detido, quase exclusivamente, pelas elites locais. Na ocasião, tratou-o como “coisa”, enfatizando que era artigo comercial como a “batata, o querosene ou bacalhau”, que deveria ser exposto em vitrines “para provocar-lhe gulodice” (Castello Branco, 2007). Nos termos de Lobato, percebe-se uma consciência empreendedora sobre o mercado livreiro, com opiniões pragmáticas e sensíveis à realidade, sobre o futuro da produção, distribuição, comercialização e consumo dos livros.

Segundo a Associação Estadual de Livrarias do Estado do Rio de Janeiro (AEL-RJ), entre 2017 e 2023, a cidade do Rio de Janeiro perdeu 86 e abriu novas 26 livrarias. Em média, 10 livrarias encerraram suas atividades a cada ano na Cidade Maravilhosa, sede da Academia Brasileira de Letras (ABL) e detentora do maior número de livrarias no estado. No mesmo levantamento, realizado em 2023, constam 144 livrarias ativas na cidade, contingente que corresponde a quase 60% do total no estado (AEL-RJ, 2023).

Baidis e Greco (2019) exploram o cenário de crescimento (+50%) no número de livrarias independentes ocorrido nos Estados Unidos, no período entre 2009 e 2018. Apesar do expressivo fortalecimento do modelo no país, os autores reconhecem que as “grandes pontas” que ameaçaram a sobrevivência das livrarias independentes durante o período foram: as grandes cadeias livresas, a digitalização acelerada e os impactos da “Grande Recessão”, desencadeada em 2007 a partir do colapso do mercado imobiliário norte-americano.

Existem paralelos claros com a realidade do mercado brasileiro. A consolidação do *e-commerce* no mercado livreiro nacional, liderado pela Amazon.com, alterou profundamente a relação dos consumidores com as varejistas físicas. A multinacional começou a comercializar livros físicos em agosto de 2014, aliando eficiência logística à prática de descontos agressivos. Calcula-se que a empresa detinha metade do mercado de livros físicos ao fim de 2019 no Brasil (BBC, 2023). As novas relações de consumo, e particularmente os novos canais de circulação de livros (os *eBooks*, por exemplo) tornaram a “experiência da livraria” opcional e mais onerosa aos clientes. A pandemia de COVID-19, declarada em março de 2020, também catalisou mudanças significativas no comportamento do consumidor-leitor - os canais virtuais tornaram-se o principal meio de aquisição de livros e outros produtos, assim como alterou os hábitos dos consumidores, que passaram a dedicar mais tempo (livre) às redes sociais e outras mídias -

serviços de *streaming*, por exemplo (CBL, 2020). Em 2020, as livrarias exclusivamente virtuais apresentaram crescimento de 84% em participação no faturamento das editoras. Já as livrarias físicas tiveram sua participação reduzida à metade, comparada ao desempenho em 2019 (Bookdata; SNEL, 2021).

A falência das duas maiores redes livreiras do país, a Livraria Saraiva, fundada em 1914, e a Livraria Cultura, de 1947, são sintomáticas para compreensão do impacto dessas transformações. Em 2008, a Saraiva adquire a livraria Siciliano, outrora a maior livraria do país, e a Cultura, a partir de 2009, planejava abrir 10 lojas em 5 anos (Pereira, 2019). Em 2023, foi decretada a falência da Livraria Saraiva, ante dívida de R\$674 milhões, e da Livraria Cultura, com dívida de R\$167 milhões, à época do pedido de recuperação (TJSP, 2023; STJ, 2023). Para além da demissão massiva de colaboradores e encerramento de pontos “históricos”, os decretos de falência reacenderam discussões sobre modelos mais sustentáveis (de gestão) de livrarias. Sobre o encerramento da operação das livrarias, o presidente da AEL-RJ, Borgocópio de Oliveira, aponta em entrevista concedida ao O GLOBO, em 10/12/2023, que “a questão não é o mercado. É muito mais uma falta de atualização dos modos de gerenciamento do negócio. Um problema de gestão.”

O contexto é de suma importância para que se compreenda o cenário encontrado, um século depois da carta de Lobato. No entanto, este trabalho não se dispõe a discorrer sobre os fatos macroeconômicos e as mudanças culturais. Busca, diante dessa realidade e da natureza das livrarias, sob a ótica da Gestão Estratégica de Negócios, consolidar um modelo que auxilie gestores e colaboradores do setor livreiro a desenvolverem um planejamento estratégico de negócio capaz de alcançar uma vantagem competitiva sustentável, apesar do cenário. O trabalho está orientado sumariamente às práticas de gestão e operação das varejistas físicas do setor livreiro, as livrarias. O estudo tem como foco as livrarias “independentes”, haja vista que são maioria entre as cariocas (AEL-RJ, 2023) e possuem características intrínsecas às suas condições financeiras e estruturas gerenciais. Entende-se livrarias “independentes” como estabelecimentos que não são componentes de grandes cadeias livreiras ou majoritariamente financiados por instituições terceiras (igrejas, universidades, editoras etc.).

Percebe-se, para além da atividade comercial e relevância sociocultural, o potencial das livrarias independentes como negócio sustentável. O modelo busca se diferenciar de seus principais competidores no contato pessoal entre o cliente e o livreiro, na oferta de uma curadoria especializada, com a promoção de eventos, utilização do espaço físico e presença nas redes sociais. Em muitos países, apesar do aumento expressivo nos custos de aluguel nas

cidades, as livrarias independentes têm reconquistado espaço através da expansão de suas atividades (além de comercializarem livros, publicam e distribuem obras, criam clubes de leitura, organizam eventos), do aprimoramento contínuo de processos e da especialização do catálogo de livros ofertados, almejando estar sempre alinhado aos anseios do segmento-alvo (Luyt; Heok, 2015)

O plano estratégico orienta a organização, reconhecendo e avaliando o contexto, ao longo do caminho que separa a situação presente da posição que deseja ocupar no futuro. A utilização de estruturas formais de gestão estratégica, portanto, é fundamental para tornar as previsões mais precisas, as decisões gerenciais mais assertivas e o sucesso estratégico viável.

O presente trabalho assume como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo que integre a Gestão Estratégica de Negócios às livrarias independentes, partindo da revisão crítica da literatura existente, da compreensão dos principais conceitos e ferramentas e da documentação e formalização de conhecimento tácito e estratégias em operação no setor. As informações foram coletadas em entrevistas semiestruturadas e levantamento tipo *survey* com gestores e colaboradores, além de observações *in loco* em livrarias. O desenvolvimento da pesquisa e a elaboração do modelo referencial pretendem assentar as bases de um plano estratégico factível e fornecer *insights* que impulsionem a elaboração futura de um plano integral e particular, por terceiros.

Parte fundamental do modelo, o BSC foi inicialmente projetado e utilizado como um sistema de medição de desempenho organizacional que propõe o balanceamento entre indicadores financeiros e não-financeiros. A partir de estudos e aplicações no ambiente corporativo, expande suas funcionalidades iniciais para tornar-se um robusto sistema de gestão estratégica. Da maneira que foi idealizado e posteriormente aplicado e desenvolvido, o BSC é capaz de atender as necessidades operacionais impulsionando a visão da empresa, através do alinhamento organizacional e de sua estrutura que entrelaça firmemente o plano estratégico e o plano operacional. O corpo teórico-conceitual desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan, idealizadores do conceito do BSC, propõe caminhos para sistematizar a estratégia e é central para sintetizar os resultados da pesquisa no setor.

O estudo está estruturado em cinco capítulos: o segundo capítulo é o referencial teórico, que consolida os conceitos e apresenta as ferramentas; o terceiro capítulo explicita a metodologia, com informações sobre como será realizada a coleta de informações, formatos de entrevista e tratamento dos dados; o quarto capítulo destina-se ao desenvolvimento do modelo; o quinto e último capítulo se dispõe à conclusão do trabalho e proposições futuras.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Henry Mintzberg (1978) define gestão estratégica (GE) como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação. Michael Porter (1996) associa a gestão estratégica à criação de uma posição única e valiosa, envolvendo de forma deliberada uma gama de atividades, a fim de defender-se das forças competitivas e influenciá-las favoravelmente à organização. Norton e Kaplan (1997) desenvolvem a definição de Porter e conceituam “como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes, selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos”. Müller (2003), de forma mais didática, define a estratégia organizacional como o que a empresa fará para alcançar a vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando o ambiente externo e interno, observando os valores da empresa, buscando cumprir a missão e alcançar a visão organizacional.

Ademais, apesar da extensa produção acadêmica e relevância do tema, não há consenso sobre a definição de Gestão Estratégica ou como desenvolvê-la (Cavalcanti et al, 2001). Entre as diferentes acepções, o ponto de encontro é a compreensão desta como um conjunto de diretrizes, conscientes e deliberadas, que orientam ações futuras (Mintzberg, 1978). Na prática, a Gestão Estratégica é marcada pela intercomplementaridade de ferramentas e conceitos, desenvolvidos por diferentes “escolas” em contextos particulares.

Na literatura, as expressões “planejamento estratégico” e “gestão estratégica (de negócios)” são frequentemente utilizadas como sinônimos. O presente trabalho opta por se referir a “planejamento estratégico” como uma etapa, ou um pilar, de um sistema abrangente e complexo - a Gestão Estratégica. Portanto, corrobora com a ideia da gestão estratégica proposta por Norton e Kaplan (2008), onde outros componentes são incluídos e percebidos como complementares, como o planejamento de operações, o alinhamento da organização, o monitoramento e a aprendizagem. Dessa maneira, no decorrer da explanação dos componentes da gestão estratégica, são apresentadas as ferramentas que serão posteriormente utilizadas, como: a matriz SWOT, componente essencial do desenvolvimento e planejamento estratégico, o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC), responsáveis pela tradução da estratégia em termos visuais e operacionais.

O Planejamento Estratégico surge como ideia no ambiente empresarial na década de 1960 e se formaliza como conceito nos anos 70. Representada por nomes como George Steiner

e Igor Ansoff, foi posteriormente tipificada como a “Escola do Design” e propunha o equilíbrio entre o ambiente externo e interno, a centralização da responsabilidade e a existência de uma fronteira bem definida entre o planejamento e a operacionalização da estratégia (Cavalcanti et al, 2001). Predominava na literatura o formalismo, a rigidez e certa linearidade de pensamento - Cavalcanti (2001) caracterizaria o impacto da “Escola de Design” como uma “camisa-de-força ao planejamento”.

Em consonância a isso, Norton e Kaplan (1997) constataram que existiam graves lacunas entre a formulação de planos estratégicos pelos gestores e a execução pelas equipes de processos e colaboradores de linha de frente. Mesmo que dispusessem do conhecimento das ferramentas de gestão estratégica e gestão operacional, os autores perceberam que muitas empresas caíam na mesma armadilha: a estratégia normalmente tornava-se uma prioridade secundária diante das urgências cotidianas, relativas aos planos táticos e operacionais (Norton; Kaplan, 2008). Em termos práticos, as empresas observavam apenas o alcance e manutenção de resultados financeiros, de curto prazo, em detrimento da criação de valor futuro. Por exemplo: sob a ótica do modelo de contabilidade financeira, reduzir o investimento em pesquisa e desenvolvimento, em capacitação dos recursos humanos e no relacionamento com os clientes, seria compreendido como uma operação lucrativa. Aumentar o preço de venda ou diminuir a qualidade dos produtos vendidos idem. Ainda que a empresa apresente maior lucratividade a curto prazo, o mais provável é que tais medidas culminem na insatisfação por parte dos clientes e, portanto, na vulnerabilidade competitiva.

Segundo Jardim e Tabatoni (1981), empresas que são capazes de desenvolver a “cultura estratégica” apresentam algumas características comuns: consciência da mudança como estado permanente, prontidão para ação em condições de riscos, interesse na aquisição de potencialidades e consciência dos processos de aprendizagem.

2.1 Gestão Estratégica como sistema integrado

Diversos autores que buscaram compreender a Gestão Estratégica enfrentaram o desafio de identificar os processos envolvidos e organizá-los em um sistema fechado. Wright, Kroll e Parnell (2000) visualizam a Gestão Estratégica subdividida em três fases: (1) a formulação da estratégia (o desenvolvimento da estratégia); (2) a implementação da estratégia (a aplicação prática da estratégia); e (3) o controle estratégico (modificações na estratégia em si ou em sua implementação).

Norton e Kaplan (2008) propuseram uma visualização sistêmica da gestão estratégica a partir de um ciclo fechado composto por seis etapas interdependentes, conforme ilustra a Figura 1. Essa arquitetura oferece uma visão clara dos processos envolvidos, desde o planejamento estratégico até a execução operacional, introduzindo os conceitos fundamentais para a implementação do BSC. Apesar de serem apresentados sequencialmente para fins didáticos, os processos são móveis e apresentam numerosas inter-relações, requerendo coordenação simultânea entre as unidades do negócio.

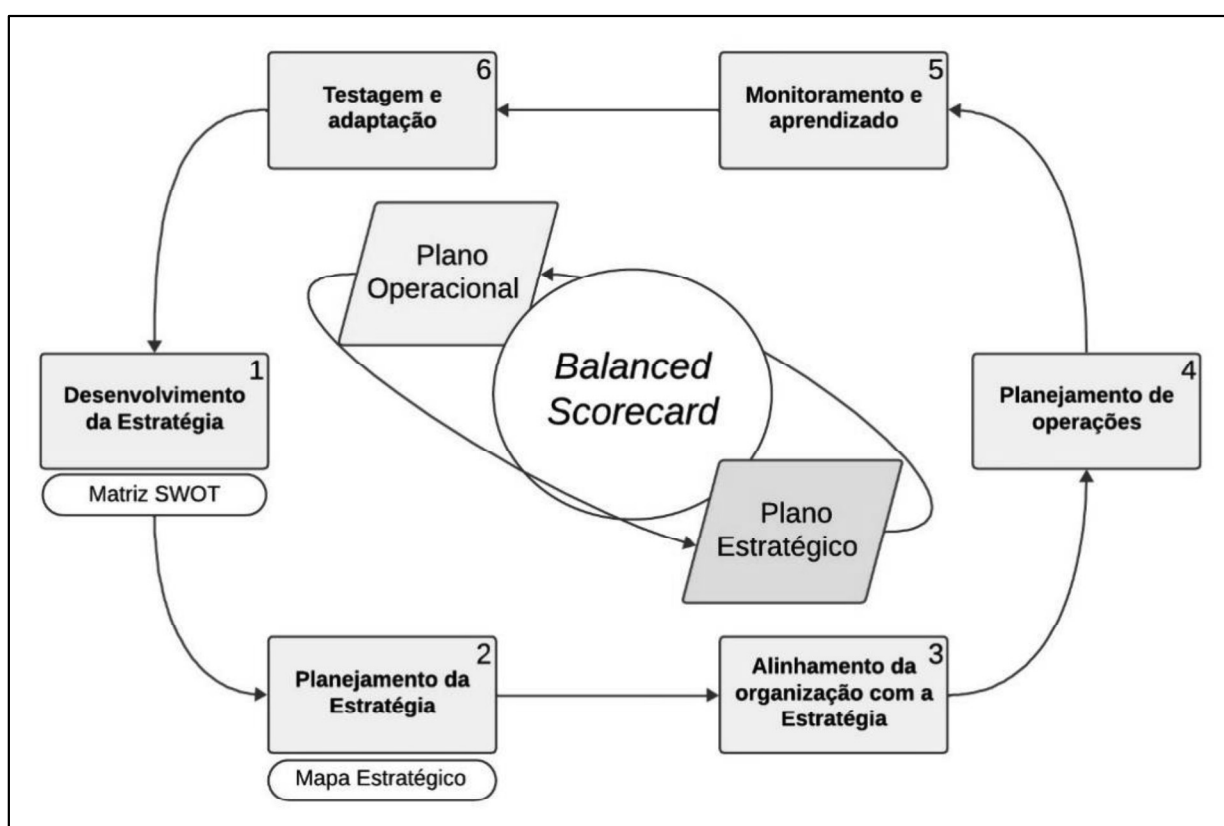


Figura 1 - Gestão Estratégica como sistema integrado
Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (2008).

O **desenvolvimento da estratégia** é o estágio que inicia o sistema integrado. De início, a organização deve ter clareza quanto às suas próprias motivações e aspirações, como deve conhecer bem o setor em que atua.

Com esse fim, as declarações de Missão, Valores e Visão, ou declarações MVV, são utilizadas para estabelecimento de diretrizes sobre o propósito e a conduta da organização. É

composta de três declarações, bases para o planejamento da estratégia, e definidas em termos gerais como:

- Missão: uma descrição da razão de ser da organização. Deve ser clara, concisa e realista (Horvath, 2005). Apresenta o propósito fundamental da empresa e reflete sobre o seu dever com a sociedade. Orientada aos gestores e colaboradores (Norton; Kaplan, 2008). Para melhor visualização, estão explicitadas as missões de organizações de diferentes setores:
 - Google:
 - Empresa multinacional de *softwares* e serviços online;
 - “Organizar as informações disponíveis no mundo e torná-las acessíveis e úteis para todos.”
 - Barnes & Noble:
 - Rede de livrarias dos Estados Unidos;
 - “Operar o melhor negócio de varejo especializado omni-channel nos Estados Unidos da América, ajudando tanto nossos clientes quanto nossos livreiros a alcançarem suas aspirações, ao mesmo tempo em que contribuimos com as comunidades que servimos.”
 - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio):
 - Instituição de ensino superior filantrópica;
 - “Promover a cultura, o desenvolvimento do ensino e pesquisa, a formação de profissionais competentes voltados para o desenvolvimento da realidade brasileira, e abertos ao intercâmbio e cooperação internacionais.”
- Valores ou valores essenciais: são a ‘bússola interna’ que orienta as ações e decisões de uma organização, definindo padrões de comportamento e atitude (Norton e Kaplan, 2008). Eles estão frequentemente associados à missão da organização e desempenham um papel crucial ao transmitir um sentido comum a todos os membros, fortalecendo a coesão e alinhamento organizacional (Zimmerman, 2015).
- Visão: definição de objetivos de médio e longo prazos. Compõe uma imagem mental que guia a organização para o futuro. É composto, em sua integridade, de três componentes: objetivo, nicho e horizonte temporal. Para ilustrar, a Universidade de Leeds, na Inglaterra, havia definido sua visão organizacional como: “Até 2015 (*horizonte temporal*), nossa capacidade diferenciadora de integrar bolsas de estudos e educação de classe mundial

(*nicho*) nos garantirá um lugar entre as 50 universidades mais importantes do mundo (*objetivo*).” Orientada ao mercado (Norton; Kaplan, 2008).

A partir das declarações, análises estratégicas são conduzidas a fim de avaliar o ambiente competitivo e a situação operacional da organização. Como exemplo de ferramenta específica para análise do ambiente externo, a **análise PEST, PESTEL ou PESTAL** (acrônimo para “político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) visa compreender o impacto de tendências macroeconômicas e setoriais sobre as atividades da empresa. Como exemplo de ferramenta direcionada ao ambiente interno, a análise da **Cadeia de Valor**, desenvolvida por Michael Porter (1985), representa visualmente e conceitualmente a sequência de processos da empresa envolvidas em fornecer valor, produtos e/ou serviços, aos clientes. Além disso, identifica os processos entre processos núcleo (*core processes*), centrais na geração de valor, e processos de suporte (*support processes*), que não estão diretamente relacionados à geração de valor, mas apoiam e contribuem para a eficácia de outros processos.

As empresas estão invariavelmente sujeitas ao seu ambiente externo, podendo este ser compreendido em dois níveis: o macroambiente, composto pelas forças político-legais, econômicas, sociais, tecnológicas etc.; e o ambiente setorial, composto pelos clientes (nesse caso, os leitores e consumidores de livros), os fornecedores (as editoras) e a concorrência (outras livrarias físicas e virtuais) (Wright; Kroll; Parnell, 2000).

As análises de ambientes, interno e externo, substanciam, por fim, o desenvolvimento da **matriz SWOT** (acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ferramenta clássica e elementar da gestão estratégica.

A etapa seguinte é o **planejamento da estratégia**, na qual identifica-se os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas - esses componentes orientarão as ações futuras e a alocação de recursos. As **iniciativas estratégicas** são programas de ação que visam diretamente o alcance dos **objetivos estratégicos**, desenvolvidos a partir da missão e da visão da empresa. Em suma, o **mapa estratégico** é desenvolvido: trata-se de um esquema visual capaz de integrar as estratégias e operações das unidades do negócio, e estabelecer relações causais entre os processos.

A integração entre as partes se faz a partir das diretrizes estratégicas, os grandes temas estratégicos, nos quais os objetivos das unidades do negócio se interligam. Dessa forma, o mapa estratégico reforça a quebra de silos organizacionais e permite avaliar a estratégia como um todo coerente, subdividido em processos menores de criação de valor.

Tanto o mapa estratégico quanto o BSC utilizam-se de uma estrutura subdividida por quatro perspectivas que atuam conjuntamente para fornecer um panorama equilibrado do desempenho da organização, e asseveram a implementação e monitoramento da estratégia em diferentes âmbitos. Usualmente, as perspectivas são: aprendizado e crescimento; processos internos; cliente; e financeiro.

- A **perspectiva de aprendizado e crescimento** é a base para as demais e está focada na pergunta: *"Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?"*. Esse nível lida com o desenvolvimento das capacidades organizacionais, como o capital humano, a infraestrutura tecnológica e a cultura de inovação.
- Em seguida, a **perspectiva dos processos internos** que foca na eficiência (operacional) e a eficácia (estratégica) de processos internos críticos, processos cruciais para a realização dos objetivos dos acionistas (financeira) e dos clientes. A questão principal é: *"Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?"*
- A **perspectiva do cliente** permite que a organização compreenda e atenda às necessidades e expectativas do seu segmento de mercado, além de promover o crescimento sustentável a partir da captação e retenção de consumidores. A pergunta central é: *"Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?"*
- Por fim, a **perspectiva financeira** trata dos resultados de desempenho financeiro esperados pela organização. Ela responde à questão: *"Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas?"*. Essa perspectiva finaliza o mapa estratégico ao conectar o desempenho financeiro ao sucesso estratégico de longo prazo da organização.

Essas quatro perspectivas funcionam como um sistema interligado que, ao ser bem articulado, permite que a organização alinhe suas operações com a estratégia e crie valor de forma sustentável e mensurável (Kaplan; Norton, 2000). As quatro perspectivas são chamadas “essenciais”, mas não impedem que organizações incorporem outras além delas. Tal adaptação é benéfica ao modelo quando a empresa possui aspectos específicos de seu próprio contexto ou setor que são tão relevantes quanto as perspectivas essenciais, por exemplo: sustentabilidade, segurança, riscos, ou qualquer outra característica crucial ao modelo do negócio.

Tendo sido a estratégia expressa visual e tecnicamente, o gestor já pode incorporá-la a um **sistema BSC** funcional, composto de indicadores e metas, ou seja, a estratégia expressa em medidas, quantificada. A Figura 2 ilustra o desenvolvimento conceitual que a estratégia organizacional atravessa, desde o estabelecimento da missão até a execução das iniciativas estratégicas e seus resultados.

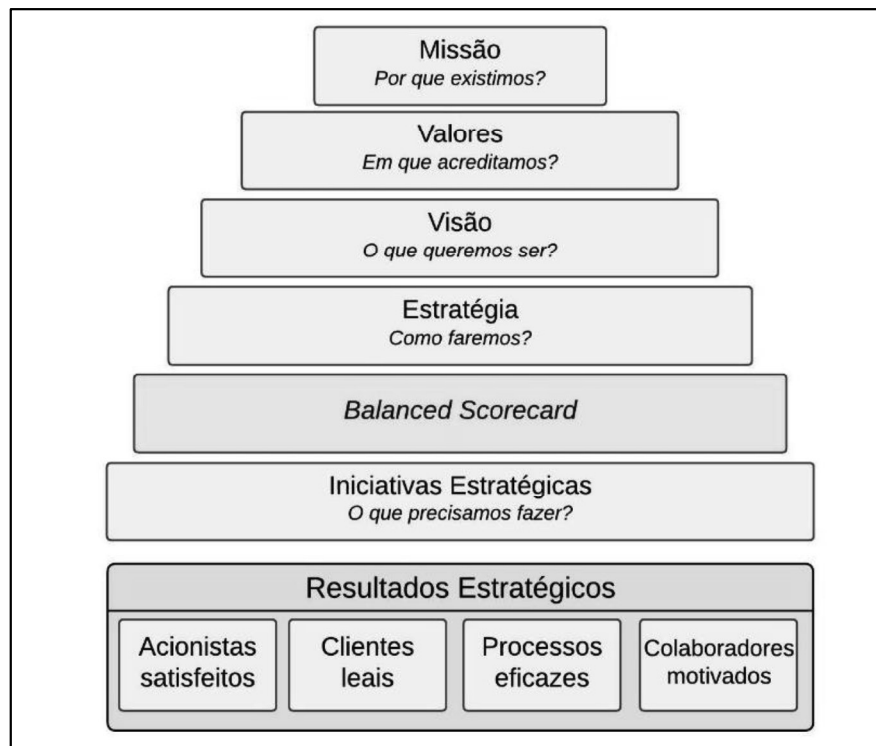


Figura 2 - Traduzindo a missão em resultados almejados
Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (2000)

O terceiro estágio trata-se do **alinhamento da organização com a estratégia**, etapa responsável por integrar a estratégia da organização com as estratégias particulares às unidades do negócio e aos colaboradores. Isso requer comunicação eficaz e integração entre objetivos locais e globais, criando sinergias e garantindo que todos trabalhem em direção à mesma visão estratégica. O alinhamento, tanto vertical quanto horizontal, é essencial para que a organização atinja suas metas. Fatores como a “aprendizagem, cultura de inovação, respostas rápidas ao mercado, tomada de decisão, processos, competências e conhecimento” devem convergir simultaneamente por toda a empresa (Cavalcanti et al, 2001).

A etapa de **planejamento de operações** enfatiza um ponto central da Gestão Estratégica: deve haver uma relação explícita e resiliente entre a estratégia de longo prazo e as

operações cotidianas. Melhorias nos processos-chave, alinhados à estratégia, garantem que as operações contribuam para o sucesso dos objetivos estratégicos. Como Porter (1996) destaca, a eficiência operacional é importante, mas deve estar vinculada à eficácia estratégica da organização.

Depois da definição, planejamento e vinculação da estratégia ao plano operacional, inicia-se a etapa de **monitoramento e aprendizado**. O desempenho da estratégia, particularmente das iniciativas estratégicas, é monitorado por meio dos indicadores (presentes no BSC) e discutido em reuniões regulares. Essas reuniões devem ser diferenciadas entre a análise operacional (focada em questões táticas e de curto prazo) e a análise estratégica (focada no longo prazo e no desempenho global da empresa).

A etapa final, de **testagem e adaptação da estratégia**, consiste em verificar se os pressupostos estratégicos da empresa permanecem válidos. Ou seja, a partir do que foi desenvolvido nas etapas iniciais e das novas informações oriundas da análise de *dashboards* operacionais e indicadores de desempenho, avalia-se a consistência da estratégia empresarial e novas metas e iniciativas são propostas e consideradas. Finalmente, para atualização integral da estratégia empresarial, o ciclo é reiniciado.

A partir da análise de desempenho de diversas empresas, Norton e Kaplan (2008) identificaram cinco princípios gerenciais observados em empresas que obtiveram sucesso na execução estratégica – denominadas, pelos autores, como “organizações orientadas para a estratégia”. Os princípios sintetizam as etapas supracitadas, e os seus principais conceitos e elucidam os fatores cruciais de sucesso, são eles:

- P1. Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.
- P2. Traduzir a estratégia em termos operacionais.
- P3. Alinhar a organização à estratégia.
- P4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos.
- P5. Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo

2.2 Ferramentas de Gestão Estratégica

2.2.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT identifica e organiza atributos organizacionais, classificados entre “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”. Wright, Kroll e Parnell (2000) propõem compreender os atributos organizacionais como os recursos da empresa, subdivididos em:

- Recursos humanos: experiência, capacidades, habilidades e conhecimento dos colaboradores.
- Recursos organizacionais: sistemas e processos, estrutura e cultura da organização.
- Recursos físicos: instalações e equipamentos, localização geográfica, redes de distribuição e tecnologia da empresa.

A matriz SWOT é uma ferramenta essencial no desenvolvimento da estratégia, pois permite identificar e correlacionar de forma clara os pontos fortes e fracos de uma organização, tanto no ambiente externo quanto interno. Zimmerman (2015) compara a matriz à uma “fotografia”, pois a ferramenta permite avaliar os ambientes da organização de forma ampla e estática, criando a base para, nos objetivos estratégicos, maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

Assim, a Figura 3 apresenta a avaliação dos atributos, destacando suas dimensões: atributos internos (“Forças” e “Fraquezas”) e atributos externos (“Oportunidades” e “Ameaças”); atributos que são favoráveis ("Forças" e "Oportunidades") e desfavoráveis ("Fraquezas" e "Ameaças") ao alcance da visão organizacional.

		Favorável	Desfavorável
		Forças	Fraquezas
Interno			
		Oportunidades	Ameaças
Externo			

Figura 3 - Matriz SWOT
Fonte: Elaborado pelo autor

Müller (2003) avalia a distribuição de atributos, suas correlações e potenciais impactos na estratégia:

- A prevalência de “Ameaças”, associadas a um conjunto de “Fraquezas”, sugere a necessidade de medidas de sobrevivência, como redução de custos, desinvestimento ou até mesmo o encerramento da operação;
- Por outro lado, caso haja forte correlação entre seu conjunto de “Fraquezas” e as “Oportunidades”, é fundamental buscar o crescimento para consolidar a posição no mercado. O pequeno negócio, naturalmente, apresenta mais “Fraquezas” do que

“Forças”, em relação aos concorrentes maiores. No entanto, está nas “Oportunidades” o direcionamento para superar tal cenário;

- Quando uma empresa dispõe de um sólido conjunto de “Forças”, associado ao predomínio de “Oportunidades”, demonstra capacidade de assumir uma posição de vantagem competitiva sustentável;
- Por fim, o cruzamento entre “Ameaças” e um conjunto de “Forças” sugere possível estagnação do negócio, indicando a necessidade de manutenção da atual posição competitiva.

Ressalta-se o caráter potencial dos cenários projetados por Müller (2003), a partir dos atributos identificados na análise SWOT. Isso significa que tais cenários se concretizarão ou não, a depender da capacidade da empresa de executar o plano estratégico. Também significa que o corpo teórico da Gestão Estratégica dispõe de variadas ferramentas de análise de ambiente, além da Matriz SWOT, capazes de fornecer novas percepções e informações, como as já citadas Cadeia de Valor e análise PESTAL, que atuam de maneira complementar, de forma a substanciar o planejamento estratégico e auxiliar os gestores nos processos decisórios.

2.2.2 Mapa Estratégico

O mapa estratégico descreve o processo de criação de valor de uma organização e atua como referencial para descrição e gerenciamento da estratégia. A estrutura gráfica permite que as organizações visualizem suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática. (Norton; Kaplan, 2000).

Segundo Norton e Kaplan (2004), os mapas estratégicos oferecem valor às organizações ao:

- **Estabelecer vínculos causais claros**, que permitem identificar como os objetivos organizacionais estão relacionados a resultados mensuráveis, como a satisfação do cliente e o desempenho financeiro da organização;
- **Esclarecer como os objetivos atuam** e impulsionam a organização em direção à visão organizacional;
- **Identificar novos processos** que podem ser desenvolvidos para alcançar os objetivos estratégicos;
- **Estabelecer prioridades estratégicas** que orientam a hierarquia dos processos e asseguram que as iniciativas estejam alinhadas com a visão organizacional.

A Figura 4 nos permite observar um Mapa Estratégico, proposto por Norton e Kaplan (2004), que propõe uma visualização genérica de como os objetivos, a partir de suas perspectivas, atuam conjuntamente, orientados ao cumprimento de uma visão – nesse caso, a geração de valor à longo prazo aos acionistas.

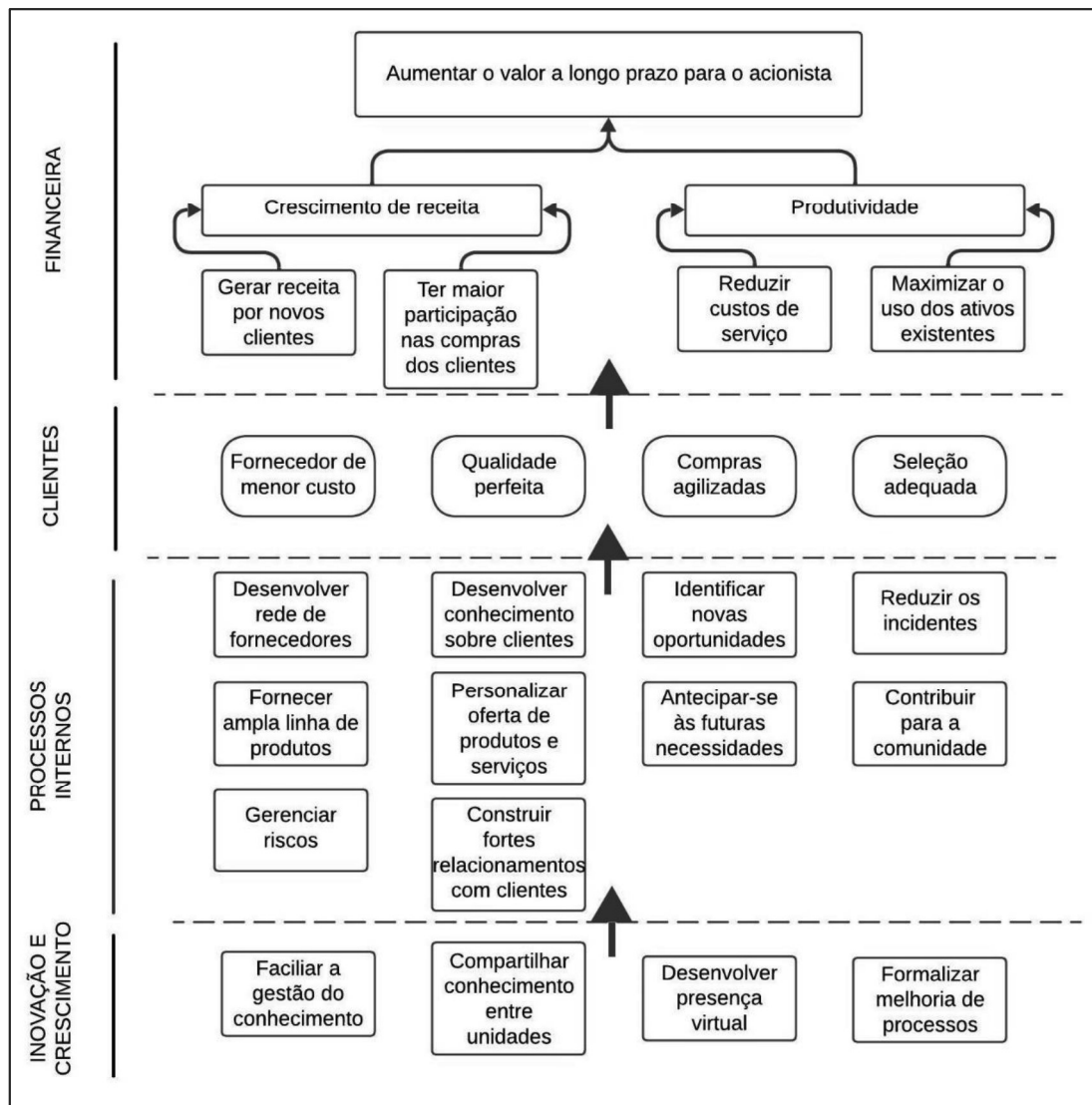


Figura 4 - Mapa Estratégico genérico
Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (2004)

▪ Objetivos e Iniciativas

Os **objetivos estratégicos** são os elementos dos Mapas que representam os principais anseios de uma organização. Vistos em sua totalidade, almejam o alcance da Visão e buscam cumprir sua Missão institucional. Esses objetivos, portanto, conectam as diretrizes da

instituição ao seu referencial estratégico, identificando os desafios a serem superados e estabelecendo relações de causa e efeito entre si (Zimmerman, 2015). Para definição dos objetivos estratégicos, uma abordagem amplamente utilizada é o modelo SMART, que propõe que os objetivos sejam:

- **Específicos** (*specific*): claramente definidos, buscando reduzir ambiguidades;
- **Mensuráveis** (*measurable*): passíveis de aferição para o monitoramento do progresso;
- **Atingíveis** (*achievable*): alcançáveis com os recursos disponíveis e restrições inerentes;
- **Relevantes** (*realistic*): alinhados aos problemas, demandas e desafios prioritários e estratégicos da organização;
- **Temporais** (*time based*): com prazos definidos para sua concretização.

Já as **iniciativas estratégicas** correspondem às ações que devem ser implementadas em curto e médio prazos para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos (Zimmerman, 2015). Essas ações visam reduzir as lacunas, chamadas de *gaps*, entre o desempenho atual da organização e a situação almejada – são elas que viabilizam o alcance dos objetivos, portanto imprescindíveis para o alcance da Visão e sucesso estratégico.

Normalmente, as iniciativas se manifestam por meio de projetos, mas podem também abranger ações pontuais, como a criação de normas ou a otimização de processos. Norton e Kaplan (2000) destacam a importância da responsabilização e participação de lideranças internas na execução das iniciativas e no monitoramento das ações.

2.2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* foi lançado em 1992, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, inicialmente como um sistema de avaliação de desempenho organizacional. Os autores partiram da premissa de que indicadores financeiros são, por natureza, insuficientes para tomada de decisões gerenciais. Ou seja, um gestor que utiliza apenas indicadores financeiros para substanciar a tomada de decisões será incapaz de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e atingir os objetivos estratégicos do seu negócio. Assim, a ferramenta se apresenta como uma resposta direta ao modelo contábil tradicional – preserva as medidas financeiras, que apontam consequências de ações passadas, e incorpora medidas não-financeiras que indicam o desempenho da organização na geração de valor futuro. Portanto, o

termo *balanced* denota a capacidade de equilibrar medidas objetivas, quantificáveis, à vetores subjetivos, voltados a inovação, aprendizado e crescimento futuro.

A estrutura do BSC foi aprimorada a partir da sua implementação em uma ampla gama de organizações. Kaplan e Norton projetaram que seu modelo, já abrangente, seria expandido e adaptado à medida que empresas inovadoras o aplicassem em suas práticas gerenciais, o que se confirmou. Desde então, organizações de diversos setores — público, privado, sem fins lucrativos, grandes, pequenas, industriais e de serviços — têm obtido sucesso ao integrar o BSC como um elemento central em seus processos de gestão, impulsionando crescimento e prosperidade (Kaplan; Norton, 2000). Além disso, envolvimento contínuo entre gestores, colaboradores e consultores, consolidou o BSC como um novo sistema gerencial e o principal *framework* de gestão estratégica, capaz de traduzir a missão e impulsionar o sucesso futuro de organizações.

O BSC se destaca de outras abordagens de medição de desempenho ao apresentar um novo método de gestão que coloca a estratégia no centro do pensamento organizacional. Ele equilibra questões financeiras com outros aspectos igualmente importantes para os negócios, como a gestão de processos e o relacionamento da empresa com seus clientes. Em essência, é um mecanismo de implementação, não de formulação da estratégia.

Entre as aplicações do BSC como um sistema de gestão estratégica, estão:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (Kaplan; Norton, 1997).

A Tabela 1 indica a comunicação estabelecida entre as duas ferramentas, Mapa Estratégico e BSC, especificando suas potencialidades e limitações:

Tabela 1 - Comparativo entre Mapa e BSC

Processo de Tradução da Estratégia	Objetivo	Principais Barreiras	Ferramenta de Apoio
Expressar a Estratégia	Desenvolver um modelo integrado e abrangente que impulse, simultaneamente, os diferentes objetivos estratégicos no sistema.	Estratégias fragmentadas; falta de integração entre as partes.	Mapa Estratégico
		Conflitos ou incapacidade de priorizar objetivos.	
Medir a Estratégia	Converter a direção estratégica em indicadores e metas alinhados aos objetivos	Desalinhamento entre os objetivos e indicadores.	<i>Balanced Scorecard</i>
		Dificuldade na coleta e confiabilidade de dados.	

Fonte: Norton e Kaplan (2008)

▪ Indicadores e Metas

O mapa estratégico é capaz de munir os gestores com uma visualização estruturada da visão estratégica, subdividida em processos e objetivos associados entre si. No contexto do BSC, o desempenho organizacional é percebido a partir de indicadores, que traduzem os objetivos estratégicos em termos específicos, mensuráveis e objetivos. Dessa forma, os indicadores eliminam as ambiguidades inerentes às afirmações verbais dos objetivos e facilitam o monitoramento do progresso.

Um sistema BSC pressupõe o monitoramento dos objetivos a partir de medidas de resultado e vetores de desempenho. Para cada medida de resultado (ou indicadores de resultado), é necessário selecionar um ou mais vetores de desempenho (ou indicadores de esforço) aquele objetivo. A combinação equilibrada desses dois tipos de indicadores é fundamental para a estruturação de um sistema balanceado e eficaz.

São utilizados como **indicadores da perspectiva aprendizado e o crescimento**: a satisfação e retenção de colaboradores, o nível de competência dos colaboradores, investimento em treinamento e qualificação dos recursos humanos, número de inovações desenvolvidas e implementadas.

Como **indicadores da perspectiva de processos internos**, temos como exemplos o tempo de ciclo dos processos, a qualidade dos produtos, taxas de defeito, inovação e eficiência (operacional).

Entre os **indicadores da perspectiva do cliente**, podemos elencar a participação de mercado, o índice de retenção e captação de clientes, a lealdade e satisfação dos clientes, a lucratividade dos clientes e do setor.

Os objetivos estratégicos financeiros estão comumente vinculados à lucratividade, utilizando **indicadores (da perspectiva financeira)** como a receita operacional, o retorno sobre o investimento, o crescimento de vendas e a geração de fluxo de caixa.

As **metas** representam o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para os indicadores, sendo flexíveis e ajustáveis conforme necessário. Dessa forma, os objetivos da empresa estabelecem as metas de desempenho, enquanto os indicadores mostram o progresso no cumprimento desses objetivos. Essa abordagem observa uma adaptação contínua e um alinhamento constante entre as metas estabelecidas e os objetivos estratégicos da organização. Segundo Uchoa (2013), "as metas dos indicadores institucionais devem ser desafiadoras e interdependentes. Desafiadoras a fim de impulsionar à ação e interdependentes para contribuir com a lógica das inter-relações entre os diversos objetivos".

O BSC não deve ser considerado apenas como um painel de indicadores isolados – as medidas precisam estar interligadas firmemente entre si e aos objetivos estratégicos, criando assim uma rede de reforço mútuo. A elaboração adequada de um BSC prevê que os objetivos, as iniciativas, os indicadores e as metas estejam articulados de maneira a comunicar claramente a estratégia organizacional e alinhá-la em todos os níveis – individuais, departamentais e organizacionais (Norton; Kaplan, 1997). Além disso, é essencial que esses elementos e suas inter-relações sejam explicitamente definidos para que o modelo seja validado e gerido de forma eficiente.

As associações estabelecidas constituem o ponto chave para que o BSC capture a complexidade inerente à estratégia organizacional, observando princípios como:

- As **relações de causa e efeito** no BSC estão fundamentadas na ideia de que a melhoria em certo indicador impactará positivamente em outro(s) indicador(es), criando o encadeamento lógico de ações e resultados. Essas relações são críticas para compreender como as perspectivas se interligam, através de quais objetivos estratégicos e indicadores (Norton; Kaplan, 1997). Percebe-se, portanto, que esses encadeamentos integram um todo coerente, que culmina no alcance da Visão. Na literatura, contudo, há questionamentos sobre as

relações de causa e efeito sugerida por Kaplan e Norton. Nørreklit (2003), reconhecendo o BSC como o modelo mais popular para a criação de sistemas de medição, aponta algumas falhas estruturais. O autor argumenta que a cadeia de causalidade muitas vezes não é comprovada empiricamente, sugerindo que os gestores precisam ser cautelosos ao confiar de forma absoluta nessas associações.

- O BSC deve conter uma combinação adequada de **medidas de resultados**, indicadores factuais, e **vetores de desempenho**, indicadores de tendências. As medidas de resultados mostram o desempenho de ações passadas, enquanto os vetores de desempenho indicam os prováveis resultados futuros.

Em outras palavras: o “balanceamento” do sistema de medição depende da utilização simultânea e coerente de medidas e vetores, uma vez que essa mescla permite identificar relações de causa e efeito entre as ações e os resultados. Enquanto os vetores de desempenho garantem o alinhamento estratégico das iniciativas, as medidas de resultados fornecem a visão concreta sobre o desempenho e o alcance de objetivos (Zimmerman, 2015).

As medidas de resultados, por si só, não são suficientes para indicar o desempenho estratégico da organização. Da mesma forma, utilizar apenas vetores de desempenho pode permitir melhorias operacionais de curto prazo, mas não revelarão muito sobre a relação com os clientes ou o desempenho financeiro (Norton; Kaplan, 1997).

Segundo a FNQ (2012), as principais diferenças entre medidas de resultados e vetores de desempenho são:

- As medidas de resultado medem o efeito após certo tempo, enquanto os vetores de desempenho medem a causa, antes de o efeito ocorrer;
- As medidas de resultado servem para verificar se os objetivos estão sendo atingidos, enquanto os vetores de desempenho estão atrelados à medição das iniciativas.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste trabalho baseia-se nos princípios delineados por Prodanov e Freitas (2013), complementada com a abordagem de estudo de caso conforme descrito em Voss et al. (2010).

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa básica. Seu objetivo principal é aprofundar o conhecimento teórico e prático sobre a aplicação de ferramentas de gestão estratégica no contexto das livrarias independentes. Quanto a abordagem do problema, adotou-se uma abordagem qualitativa, que permite uma compreensão prática dos fenômenos estudados a partir da perspectiva dos envolvidos, colaboradores e gestores, adequado para explorar as nuances e complexidades das práticas de gestão (Prodanov; Freitas, 2013). Deve ainda ser considerado, o contexto de escassez de trabalhos científicos sobre Gestão Estratégica aplicada ao setor livreiro. A pesquisa se apoia em uma revisão bibliográfica e documental para, a partir disso, elaborar e realizar o levantamento (*survey*) diretamente com agentes do setor.

A fundamentação teórica se inicia com pesquisas de artigos e reportagens na temática das livrarias, de início apenas no Brasil e posteriormente abarcando outros países. A pesquisa desse material, essencial na contextualização do cenário brasileiro, também permitiu criar paralelos de processos e soluções a partir de estudos e relatos de livrarias (independentes) estrangeiras. Nos termos da Gestão Estratégica, essa etapa atua como uma análise do ambiente externo.

A revisão documental deste trabalho baseou-se em importantes estudos setoriais, como "Retratos da Leitura no Brasil, 5ª edição" (CBL, 2020), que permite avaliar o mercado a partir da perspectiva dos clientes. Outros documentos-chave incluem "Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro" (BOOKDATA, Nielsen; SNEL, 2021) e "Painel do Varejo de Livros no Brasil: Resultados 2022 X 2021" (BOOKDATA, Nielsen; SNEL, 2022), que fornecem dados atualizados sobre o mercado editorial e o varejo de livros no Brasil. Alguns descritores de pesquisa de artigos foram: "gestão estratégica empresarial", "gestão estratégica e planejamento", "ferramentas de planejamento estratégico", e "livrarias". As fontes de pesquisa incluíram portais acadêmicos como CAPES, Scopus e ScienceDirect. Em termos mais informais e menos documentais, entrevistas (perfis) de livreiros, dispostas na seção de 'História e Memória' do site da AEL-RJ, constituem um relevante repositório de informações e opiniões dos gestores de livrarias que obtiveram reconhecimento e sucesso na cidade.

A pesquisa de contextualização de mercado foi conduzida ao longo de todo o desenvolvimento do trabalho, sendo fundamental para a construção das questões do

levantamento do tipo *survey* realizado com agentes e gestores do setor livreiro. O levantamento tinha como finalidade o estabelecimento de um diálogo entre as tendências macroeconômicas e setoriais e a operação cotidiana das livrarias.

Representantes de sete livrarias, distribuídas em três zonas do município (Zona Sul, Centro e Zona Oeste) e cinco bairros (Gávea, Ipanema, Copacabana, Centro e Jacarepaguá) participaram do levantamento. O formulário, distribuído tanto virtual quanto presencialmente aos agentes, estruturava-se em duas partes: (1) visava compreender se a empresa dispõe de um plano estratégico formal e identificar os aspectos básicos da estratégia da livraria em questão (missão, visão e diretrizes estratégicas); (2) visava identificar e avaliar atributos organizacionais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos no contexto das livrarias – para isso, foram propostos atributos para cada uma das quatro dimensões da matriz SWOT e os participantes deveriam indicar a relevância do atributo, em uma gradação definida entre ‘Irrelevante ou não se aplica’ (1) e ‘Muito relevante’ (5). Atributos que obtiveram, na média dos resultados, um valor maior que 3, foram considerados relevantes e figuram na Matriz SWOT do modelo.

O formulário permitia, além das respostas estruturadas, perguntas abertas para sugestões de atributos. Portanto, o modelo foi desenvolvido de forma iterativa, sendo ajustado e aprofundado conforme os resultados eram obtidos e avaliados. As questões presentes no formulário final, distribuído para os agentes do setor, está disponível em sua integralidade no Apêndice A deste trabalho.

O presente trabalho compreende que o desenvolvimento do modelo perpassa a generalização do objeto de estudo, em alguns aspectos. Como exemplo, os custos fixos (aluguel do estabelecimento e seguro, por exemplo) variam consideravelmente entre as zonas do município. Da mesma forma, uma livraria localizada em uma galeria ou shopping difere essencialmente da “livraria de rua” na maneira que se relaciona com a concorrência e com seus clientes, ainda que localizadas na mesma zona municipal. Portanto, é importante pontuar o empenho da pesquisa como exploratória, um estudo setorial e de práticas de gestão estratégica que substancie a elaboração futura de um plano estratégico exequível e particular a cada empreendimento. A natureza da pesquisa, voltada à compreensão adequada das práticas de gestão estratégica, favorece esse tipo de abordagem: permite validação interna e fornece um panorama didático das aplicações, ainda que sacrifique a validade externa, em termos da generalização (Voss et al., 2010).

Além do levantamento tipo *survey*, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da livraria, a partir de encontros presenciais e remotos, seguindo a metodologia de De Matos (2005). As entrevistas focaram em aspectos do plano operacional e estratégico, os métodos de gestão e modelo do negócio, contexto do mercado, barreiras e principais desafios. A coleta também incluiu observações in loco e o estudo de reportagens e entrevistas. Os dados coletados foram analisados qualitativamente, com ênfase na identificação de padrões e insights sobre a aplicação das ferramentas de gestão estratégica, e no contexto histórico e econômico das livrarias.

4 DESENVOLVIMENTO

O capítulo de Desenvolvimento apresenta a aplicação prática das ferramentas e conceitos teóricos reunidos anteriormente, concomitante às entrevistas com agentes do setor, estruturando, assim, um modelo de gestão estratégica, direcionado às etapas do desenvolvimento e planejamento estratégico. A discussão dos resultados do formulário, por meio de uma análise qualitativa e quantitativa, é feita ao longo do desenvolvimento e busca delinear a identidade organizacional e objetivos estratégicos consonantes com a realidade das livrarias independentes. As iniciativas e indicadores relativos aos objetivos estão dispostos em tabelas, em suas respectivas subseções. A estrutura do formulário, assim como as respostas (objetivas) obtidas, estão disponíveis em sua integridade no Apêndice A.

A partir da categorização de porte segundo o número de colaboradores proposta pelo SEBRAE (2013), as livrarias participantes configuram como microempresas (MEs), compostas de até nove funcionários, e mais da metade delas possuíam um quadro com menos de 5 funcionários fixos. Em ampla maioria, os proprietários atuam não apenas como gestores do negócio, ou seja, agentes diretamente responsáveis pelo desenvolvimento estratégico, como também desempenham outras funções operacionais. Normalmente, são responsáveis pelo setor financeiro e desempenham funções nos recursos humanos, no relacionamento com clientes e fornecedores e até na venda de livros. Esse intercâmbio entre funções ocorre com outros funcionários fixos, que desempenham as funções necessárias conforme se apresentam as necessidades e adversidades.

As livrarias participantes tendem a priorizar o plano tático e operacional, focando em objetivos financeiros de curto prazo, em detrimento de um planejamento estratégico de longo prazo que agregue valor futuro. Isso resulta, em parte, de uma preocupação em garantir a viabilidade imediata do negócio - Norton e Kaplan (2008) destacam que a visão de curto prazo é uma armadilha comum na qual empresas que não estão orientadas para a estratégia incorrem.

De forma clara, o plano tático e operacional, ou seja, os objetivos financeiros de curto prazo, sobrepõem-se ao plano estratégico e a criação de valor futuro. Além disso, as livrarias enfrentam desafios técnicos e informacionais significativos, ante sua estrutura organizacional, que dificultam a implementação de uma estratégia robusta e eficaz. Muito por consequência desses fatos, entre as livrarias participantes apenas uma dispunha de um plano estratégico formalmente desenvolvido e em operação.

4.1 Desenvolvimento da Estratégia

As duas diretrizes estratégicas consideradas mais relevantes para as livrarias são, respectivamente:

- i. Resultado financeiro, com metas claras de rentabilidade e controle de custos para manter a sustentabilidade financeira.
- ii. Relacionamento com os clientes, com foco na criação e manutenção de relações sólidas.

Essas diretrizes indicam o estabelecimento de uma hierarquia clássica entre as perspectivas essenciais, onde a perspectiva financeira compõe o topo, seguida pela perspectiva do cliente, depois pela perspectiva dos processos internos e, formando a base, está a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Os campos de respostas discursivas, como os campos de ‘Missão’ e ‘Visão’, revelaram caminhos para uma generalização e indicaram temas e valores essenciais às empresas. Ressalta-se o caráter particular assumido pelas respostas das livrarias participantes – assim, a estrutura genérica a ser desenvolvida neste trabalho deve atuar como modelo exemplar para formulações posteriores de visão e missão, alinhada aos atributos, potencialidades e desafios, únicos para cada livraria e seu contexto.

4.1.1 Missão

As missões redigidas perpassam grandes temas comuns, mas partem de percepções próprias de como desenvolvê-los. Em suma, avaliar as respostas obtidas a partir da questão *‘qual é o nosso propósito e o que buscamos entregar?’*, definidora de missão, indica que há objetivos compartilhados entre as livrarias e, diante dos meios disponíveis, caminhos particulares para alcançá-lo.

A Figura 5 é um esquema visual que identifica os temas mais relevantes, entremeados por subtemas também referenciados nas respostas. A partir desses temas e suas relações, serão elaboradas propostas de missões que satisfaçam suas condições formais e reflitam as percepções dos agentes do setor.

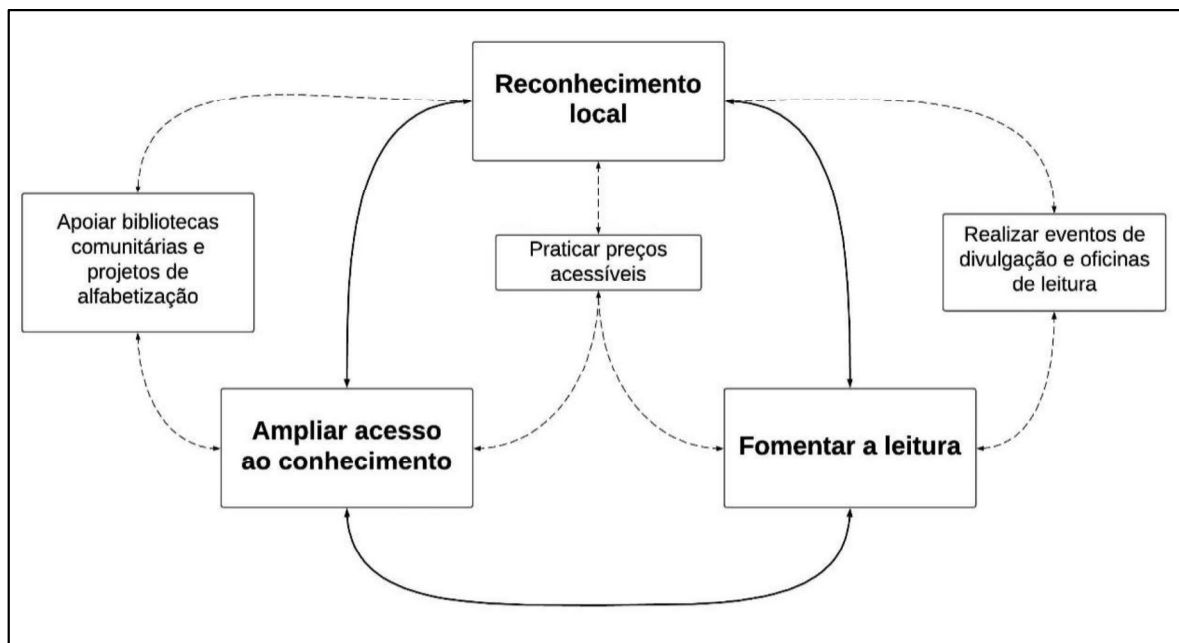


Figura 5 – Temas e subtemas da Missão
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os temas centrais identificados foram:

- Reconhecimento local: A livraria busca ser conhecida e valorizada localmente, conectando essa meta com iniciativas comunitárias.
- Ampliar acesso ao conhecimento: Oferecer um catálogo de livros de qualidade, que desperte o interesse e a identificação dos clientes.
- Fomentar a leitura: O incentivo à leitura é um dos eixos, que se manifesta de várias formas.

Subtemas importantes incluem:

- Preços acessíveis para abrandar as diferenças de preço com as livrarias virtuais e as grandes redes, que operam com preços de livros mais baixos, e fortalecer o papel da livraria como estabelecimento físico, local de acesso ao conhecimento.
- Apoio a bibliotecas comunitárias e projetos de alfabetização reforça o vínculo da livraria com a região e a necessidade do desenvolvimento de parcerias.
- A realização de eventos de divulgação e oficinas de leitura fortalece o relacionamento com os clientes, com fornecedores, com parceiros e com a comunidade.

A partir da identificação e avaliação dos temas, foram desenvolvidas as seguintes propostas de missão, que se interligam também às diretrizes de sustentabilidade financeira e relacionamento com os clientes:

- I. Ênfase em reconhecimento local e fomento à leitura;
"Incentivar o hábito da leitura e o engajamento cultural, realizando eventos com autores e oficinas com leitores, ao mesmo tempo em que buscamos um modelo de negócio sustentável para garantir nossa continuidade e impacto na comunidade."
- II. Ênfase em fomento à leitura e acesso ao conhecimento;
"Democratizar o acesso ao conhecimento por meio de uma oferta diversificada de livros e iniciativas culturais diversas, buscando sempre atrair potenciais leitores; busca-se, no contexto popular, um equilíbrio sustentável entre o nosso propósito social e a viabilidade financeira do negócio."
- III. Ênfase em fomento à leitura, acesso ao conhecimento e reconhecimento local.
"Nossa missão é ser reconhecida localmente como ambiente aberto de encontro e discussão, por parcerias e apoios à projetos sociais, vendendo livros a preços acessíveis, potencializando a cultura e o florescimento da comunidade ao nosso redor."

4.1.2 Visão

As visões propostas pelos agentes do setor ecoam, de forma geral, os temas discutidos na seção anterior, de Missão. Propõe-se a ampliação deles, englobando assim a sustentabilidade financeira ou a liderança no nicho de atuação. Além disso, outros objetivos emergentes nas visões das livrarias incluem a diversificação de produtos (como a venda de outros artigos) e serviços (oferecimento de cursos), o alcance da sustentabilidade operacional, o fortalecimento de vínculos com uma rede mais ampla de fornecedores e o estabelecimento de uma marca sólida e participativa em eventos culturais.

As declarações apresentadas a seguir foram desenvolvidas buscando refletir as projeções identificadas nas visões das livrarias, sem estipular necessariamente o *horizonte temporal* para concretizá-las ou o *nicho* específico de atuação. São elas:

- I. *"Consolidar-se como uma marca forte e diferenciada, reconhecida: pela oferta especializada de livros; pela participação ativa em eventos culturais na cidade e nas redes sociais; por fomentar a leitura de forma sustentável e inovadora."*
- II. *"Tornar-se a livraria preferida do bairro, conhecida pela oferta de livros novos e usados a preços justos, ao mesmo tempo em que buscamos o crescimento financeiro e o impacto cultural."*
- III. *"Ser reconhecida na vizinhança pelo serviço amigável e pessoal e tornar-se uma referência na venda de raridades, livros e revistas antigas."*

4.1.3 Valores

Os valores organizacionais, diferentemente da Visão e da Missão, são menos tangíveis e, portanto, mais complexos de definir com precisão prática a partir do formulário. Dessa forma, as entrevistas com gestores de livrarias organizadas pela AEL-RJ, pela elaboração aberta das questões e espaço para respostas digressivas, apresentam uma oportunidade valiosa para identificar esses valores, além de fornecer exemplos de como se manifestam. Com base nas respostas dos gestores, os valores identificados para as livrarias independentes cariocas incluem:

1. Dedicção, paixão, sentimento de propósito
 - a. "É o prazer de viabilizar a leitura do próximo. Um prazer talvez até maior do que ler." — *Marcus Gasparian, Livraria Argumento, 07/01/2014*
 - b. "Nossa vida é a livraria." — *Rui Campos, Livraria da Travessa, 10/10/17*
 - c. "O fato de mantermos a Da Vinci aberta deixou as pessoas impactadas e felizes porque a notícia de que ela iria fechar foi uma comoção na cidade." — *Daniel Louzada, Livraria Leonardo Da Vinci, 07/05/2019*
2. Autenticidade, independência
 - a. "Valorizamos que o espaço seja dos livreiros, que fazem seu próprio espetáculo: eles escolhem as peças, recebem os clientes, e nós só cuidamos para que a estrutura permita isso. Isso é ser livreiro." — *Marcus Gasparian, Livraria Argumento, 07/01/2014*
 - b. "É difícil saber o que se quer dizer com independente. Nós dependemos de que? Ela é uma livraria feita pelos livreiros que trabalham nela." — *Rui Campos, Livraria da Travessa, 10/10/17*

- c. “O nome ‘Berinjela’... havia uma ideia de quebrar a arrogância da nomenclatura que se referia de forma quase elitista ao livro.” — *Daniel Chomski, Livraria Berinjela, 09/10/19*

3. Pertencimento local, senso comunitário

- a. “Começamos a fazer muitos eventos. E a livraria ficava cheia o dia todo. Acho que muita gente que não costumava frequentar livrarias passou a fazê-lo por conta da Argumento. Vinham para um café e, na saída, acabavam vendo alguma coisa interessante e compravam.” — *Marcus Gasparian, Livraria Argumento, 07/01/2014*
- b. “Na Berinjela, temos uma clientela que vem ver livros todo dia.” — *Daniel Chomski, Livraria Berinjela, 09/10/19*
- c. “É uma curadoria. O público aqui é uma mistura, as pessoas querem coisas diferentes. Mas Ipanema ainda é uma vanguarda de leitura interessante.” — *Benjamin Magalhães, Livraria Lima Barreto, 05/03/2020*

4. Posicionamento crítico

- a. “É preciso clareza do que o mercado quer: “Lei do Preço Fixo”; isenção de IPTU para as livrarias (que as editoras já têm); não à venda direta do livro pelas editoras. Há que se ter uma posição clara e, na medida do possível, negociar.” — *Benjamin Magalhães, Livraria Lima Barreto, 05/03/2020*
- b. “Nossa linha histórica é em defesa do pensamento crítico e circulação das ideias.” — *Daniel Louzada, Livraria Leonardo Da Vinci, 07/05/2019*
- c. “A entrada no ramo livreiro foi meio por acidente. A motivação da não era econômica. Foi muito mais uma frente política.” — *Marcus Gasparian, Livraria Argumento, 07/01/2014*

5. Orientação ao cliente

- a. “Temos que pensar no conforto do público. É difícil uma pessoa entrar em uma loja que só tenha livros - a livraria vai valer cada vez mais pela experiência.” — *Marcus Gasparian, Livraria Argumento, 07/01/2014.*
- b. “Queremos abastecer o cliente com aquilo que nem imagina querer - o melhor produto, a melhor ambientação.” — *Daniel Chomski, Livraria Berinjela, 09/10/19*

- c. “Mas nosso trabalho é atender bem ao público, que é quem paga as contas. Não temos tantos projetos externos, pois o foco é o atendimento.” — *Benjamin Magalhães, Livraria Lima Barreto, 05/03/2020*

4.2 Planejamento da Estratégia

A fim de substanciar o planejamento estratégico, a matriz SWOT foi adotada como estrutura fundamental para a análise dos ambientes interno e externo das livrarias independentes. Esse modelo fornece uma visão integrada das forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças externas, fundamentais para a definição de objetivos e para a elaboração de estratégias direcionadas ao setor.

Dada sua relevância para o desenvolvimento do modelo, os atributos organizacionais exigem descrições que limitem seu escopo e indiquem manifestações no contexto das livrarias.

A Tabela 2 apresenta os atributos organizacionais do ambiente interno identificados como relevantes pelos agentes do setor - descreve as forças que podem ser potencializadas e as fraquezas que precisam ser mitigadas.

Tabela 2 - Forças e Fraquezas relevantes

Forças	
Localização da Livraria	Envolve questões como acessibilidade (pedestre, transporte público), proximidade a outros comércios e centros culturais, densidade populacional e poder de consumo da região e a identificação da livraria com o bairro.
Espaço Físico	Envolve uma ambientação acolhedora e confortável, alinhada a eficiência operacional, com áreas multifuncionais e elementos arquitetônicos ou decorativos que comuniquem a missão da livraria.
Catálogo de Títulos	Um catálogo que reflita o perfil dos clientes da livraria (curadoria especializada), com espaço para diversidade editorial e de gêneros,
Experiência do Cliente	Agrega parcialmente duas forças citadas anteriormente (“Espaço Físico” e “Catálogo de Títulos”), relacionando-se às capacidades de atendimento, venda e estabelecimento de conexões genuínas entre consumidores (leitores), vendedores (livreiros) e o espaço (livraria) - condições para criação de uma comunidade leitora ativa.
Organização de Eventos e Atividades	Envolve a organização, promoção e execução de eventos como lançamentos, clubes de leitura e oficinas, entre outros; possivelmente, com apoio de parceiros locais.
Fraquezas	
Dependência do Ponto Físico ou Venda Física	Limitação ao alcance e impacto da livraria, torna a operação vulnerável durante crises e instabilidades, gera despesas fixas que não incidem sobre concorrentes virtuais.
Estoque Limitado	Decorre, diretamente, da limitação e custo do espaço em ambiente urbano. Afeta as reposições de estoque, a qualidade do catálogo, o processo decisório dos gestores, entre outros.
Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	Falta de automação (tarefas manuais e de menor eficiência), estrutura de gestão informal e a inexistência de documentação de processos.
Custos Fixos Elevados	Custos associados ao aluguel do espaço, manutenção e infraestrutura, salários, entre outras despesas fixas, mais elevadas em grandes centros urbanos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 3 detalha os atributos organizacionais do ambiente externo percebidos como relevantes pelos agentes do setor - explora as oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser monitoradas e gerenciadas.

Tabela 3 - Oportunidades e Ameaças relevantes

Oportunidades	
Expansão na Presença <i>Online</i>	Envolve a visibilidade da livraria, com presença ativa e interação com o público nas redes sociais, e o <i>e-commerce</i> , com a disponibilização e comercialização de produtos pela internet.
Participação em Eventos e Feiras	Oportunidade de ampliar a visibilidade da marca, construir relações com agentes do setor (editores, autores e outros livreiros) e potencializar vendas e captação de clientes.
Realização de Parcerias	Envolve a parceria com editoras (negociações de consignação, lançamentos e campanhas promocionais) colaborações com empresas, como editoras, outras livrarias e patrocinadoras, e instituições educacionais, como escolas e bibliotecas.
Práticas de Sustentabilidade	A própria comercialização (compra e venda) de livros usados, o uso de embalagens ecológicas e iluminação natural, e realização de campanhas de conscientização.
Ameaças	
Concorrência com Livrarias Virtuais	As livrarias virtuais dispõem de preços competitivos e serviços de entrega eficientes, além da tecnologia, que une os algoritmos de recomendação aos descontos atrativos.
Concorrência com Grandes Redes de Livrarias	As grandes redes têm maior poder de negociação com editoras (por consequência, melhores condições comerciais) e uma estrutura operacional mais robusta.
Regulamentação e Impostos	A elevada carga tributária, junto a sua complexidade, a burocracia, obrigações regulatórias e eventuais mudanças na legislação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebemos, de forma clara a partir da Figura 6, que a distribuição dos atributos organizacionais não atesta prevalência absoluta de nenhuma das quatro categorias, sob a percepção de Müller (2003). Além disso, pouco se poderia concluir do mercado, sendo o número de participantes pequeno. No entanto, além de se assemelharem na forma como estão estruturadas, é possível observar padrões nos desafios enfrentados pelas pequenas livrarias do setor.

	Favorável	Desfavorável
	Forças	Fraquezas
Interno	Localização da livraria; Espaço físico; Catálogo de títulos; Experiência do cliente; Organização de eventos e atividades.	Dependência da venda física; Estoque limitado; Processos operacionais ineficientes/informais; Custos fixos elevados.
	Oportunidades	Ameaças
Externo	Expansão na presença online; Participação em eventos e feiras; Realização de parcerias; Práticas de sustentabilidade.	Concorrência com livrarias virtuais; Concorrência com grandes redes de livrarias; Regulamentação e impostos;

Figura 6 - Matriz SWOT do modelo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise SWOT permite avaliar como esses atributos estão relacionados, qualificando sua relevância e gerando *insights* do funcionamento das partes (atributos) na estratégia como um todo. A análise da matriz SWOT correlaciona os atributos do ambiente interno (linhas) aos atributos do ambiente externo (colunas), visto na Tabela 4. Espera-se, portanto, que a estratégia utilize a análise para melhor explorar as potencialidades das forças e oportunidades comuns, bem como mitigar os impactos das fraquezas e ameaças que compartilham.

Tabela 4 – Análise SWOT

Análise SWOT	Expansão Online	Part. em Eventos e Feiras	Realização de Parcerias	Práticas de Sust.	Conc. com Livrarias Virtuais	Conc. com Grandes Redes de Livrarias	Reg. e Impostos
Localização da Livraria	-	-	O	-	O	O	O
Espaço Físico	O	-	O	O	O	-	O
Catálogo de Títulos	-	O	-	-	O	O	O
Experiência do Cliente	O	O	O	O	O	O	-
Organização de Eventos e Atividades	O	-	O	O	O	-	-
Dependência do Ponto Físico ou Venda Física	O	O	-	-	O	O	-
Estoque Limitado	-	-	-	O	O	O	-
Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	O	O	O	O	O	O	O
Custos Fixos Elevados	O	O	O	-	O	O	O

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção, esses atributos serão explicitamente vinculados a cada um dos objetivos estratégicos, evidenciando também novas inter-relações que estabelecem entre si. Esse processo observa uma metodologia para o desenvolvimento dos objetivos, na qual o desenvolvimento estratégico realizado em colaboração com agentes do setor esteve firmemente alinhado ao planejamento estratégico e amplia a aplicabilidade da estratégia, pois permite uma avaliação clara para definir a pertinência de atributos e objetivos em outros cenários.

4.2.1 Objetivos

A decomposição da visão da livraria em objetivos, específicos às perspectivas e em escalas menores, perpassa o alinhamento entre as duas diretrizes estratégicas identificadas, (i) resultado financeiro e (ii) relacionamento com os clientes, e, como dito, a ponderação dos atributos organizacionais indicados como relevantes. Esse processo estabelece a base para a criação dos indicadores, que vão traduzir os objetivos em termos específicos, mensuráveis. O desenvolvimento dos objetivos, e, por consequência, dos indicadores, utiliza a estrutura hierárquica das quatro perspectivas essenciais e deve observar as relações de causa e efeito e a condição de reforço mútuo entre eles.

Para facilitar a compreensão, podemos dividir as inúmeras possibilidades em três principais alternativas estratégicas: redução, estabilidade e crescimento. A estratégia de redução, ou liquidação, foca na contenção de custos e na diminuição de operações. A estratégia de crescimento, por sua vez, busca a expansão de operações e o aumento de participação de mercado. No entanto, o modelo desenvolvido neste estudo está orientado para a **estratégia de estabilidade**, que se concentra no aumento da produtividade, na promoção de um relacionamento próximo aos clientes e na obtenção de sustentabilidade financeira. Essa abordagem é especialmente relevante para as livrarias independentes, pois busca preservar a viabilidade financeira ao mesmo tempo que fortalece os recursos e vínculos existentes.

Portanto, na Tabela 5 (perspectiva financeira), Tabela 6 (perspectiva dos clientes), Tabela 7 (perspectiva de processos internos) e Tabela 8 (perspectiva de aprendizado e crescimento), discorre-se sobre a validade e relevância estratégica dos objetivos, baseado nos pressupostos da Gestão Estratégica de Negócios e nas respostas obtidas pelo formulário. Além disso, expõe-se a forma única com que os atributos organizacionais, observados na Matriz SWOT, se relacionam em cada um desses objetivos.

▪ **Perspectiva Financeira**

Para sustentar a operação da livraria, os objetivos financeiros concentram-se em aumentar a rentabilidade das operações e diversificar as fontes de receita. Busca-se uma gestão de custos eficaz e a inclusão de produtos e serviços que ampliem o fluxo de caixa. Esses esforços devem fortalecer a base financeira da livraria, assegurando os recursos necessários para manter e aprimorar suas atividades, assim como enfrentar os desafios comuns no setor.

Tabela 5 - Objetivos da Perspectiva Financeira

F1. Aumentar a rentabilidade das operações	F2. Diversificar as fontes de receita
A rentabilidade se associa diretamente às diretrizes estratégicas: é essencial tanto para garantir a sustentabilidade financeira da livraria em um cenário onde custos fixos (como aluguel e infraestrutura) e a concorrência com grandes redes e plataformas <i>online</i> pressionam as margens, quanto na capacidade de reinvestir em melhorias, na experiência e relação com o cliente, no marketing e na inovação. Sem uma rentabilidade saudável, a livraria enfrenta dificuldades para sobreviver e competir a longo prazo.	Diversificar fontes de receita apoia as diretrizes de relacionamento com os clientes - buscando aumentar o envolvimento e, em última instância, gerar fidelização - e a sustentabilidade financeira, que busca integrar o comércio de livros a uma rede mais ampla de produtos e serviços.
Localização da Livraria	Experiência do Cliente
Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	Concorrência com Grandes Redes de Livrarias
Custos Fixos Elevados	Concorrência com Livrarias Virtuais
Regulamentação e Impostos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

▪ Perspectiva dos Clientes

Os objetivos voltados aos clientes buscam consolidar a livraria como um espaço de relevância local e expandir sua base de clientes, a partir da boa relação entre livreiro e leitor e de iniciativas de divulgação. Promover eventos, tornar o atendimento mais amigável e pessoal e firmar parcerias locais não só aumentam o valor da experiência dos visitantes, como ainda reforçam a conexão com a comunidade local. Esses objetivos visam assegurar um público fiel e em crescimento, essencial para uma operação sustentada e com menos volatilidade.

Tabela 6 - Objetivos da Perspectiva dos Clientes

C1. Fortalecer o reconhecimento da livraria como ponto de encontro cultural	C2. Oferecer atendimento personalizado e qualificado consistentemente	C3. Expandir a base de clientes por meio de parcerias e iniciativas de divulgação e promoção
As livrarias independentes desempenham um papel crucial na comunidade, indo além da venda de livros para se tornarem espaços de interação interpessoal, aprendizado e troca cultural. Esse reconhecimento é fundamental para diferenciar a livraria de grandes redes e plataformas digitais, agregando valor à experiência do cliente e desenvolvendo vínculo emocional com a marca. O papel cultural associado a esses locais aumenta a visibilidade da livraria e catalisa parcerias locais.	Personalizar o atendimento e oferecer um serviço qualificado aumentam a satisfação e a fidelização dos clientes, gera recorrência e fortalece a reputação da livraria. Em um mercado fragmentado, a experiência positiva do cliente é essencial para a retenção e o crescimento da base de consumidores.	A expansão da rede de clientes almeja um fluxo constante de receitas e reduz a dependência aos clientes fidelizados. Parcerias com escolas, editoras e empresas locais, além de iniciativas de divulgação virtual e física, permitem que a livraria atinja potenciais clientes que ainda não fazem parte de sua base.
Localização da Livraria	Experiência do Cliente	Realização de Parcerias
Espaço Físico	Expansão na Presença Online	Participação em Eventos e Feiras
Organização de Eventos e Atividades	Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	Custos Fixos Elevados
Dependência do Ponto Físico ou Venda Física		Concorrência com Grandes Redes de Livrarias
Concorrência com Livrarias Virtuais		

Fonte: Elaborado pelo autor.

▪ Perspectiva de Processos Internos

Os objetivos de processos internos visam otimizar o funcionamento da livraria – foca na melhor utilização do espaço físico, na eficiência da gestão de estoque e vendas e na obtenção e utilização de dados para apoiar decisões estratégicas. Esses objetivos abrangem aspectos estruturais da operação, como a reorganização do espaço físico, a formalização de práticas relacionadas a inventário, relacionamento com clientes e vendas, e a coleta e análise de dados. São processos fundamentais para permitir ações mais informadas, direcionadas e alinhadas à estratégia geral da organização.

Tabela 7 - Objetivos da Perspectiva de Processos Internos

P1. Otimizar o uso do espaço físico da livraria	P2. Melhorar a eficiência da gestão de estoque e processos de venda	P3. Desenvolver processos de coleta e análise de dados
O espaço físico da livraria é um recurso valioso e diferencial que deve ser explorado estrategicamente para maximizar sua funcionalidade e atratividade. Reorganizar o layout para incluir áreas dedicadas a eventos, leitura e interação visa melhorar a experiência do cliente, aprimorar o fluxo interno da loja e gerar novas oportunidades de receita. A otimização do espaço integra a eficiência operacional com a experiência do cliente.	Implementar sistemas e práticas para otimizar a gestão de inventário, garantindo que os livros e produtos desejados estejam sempre disponíveis e sejam renovados de maneira eficiente. Assim, busca minimizar custos associados a estoque desnecessário, a falta de itens importantes e ao espaço físico limitado.	Estabelecer práticas transparentes e eficazes de coleta e análise de dados que forneçam <i>insights</i> acionáveis sobre vendas, comportamento dos clientes e eficiência operacional. Isso ajudará na tomada de decisões mais informadas e na criação de estratégias que suportem os objetivos financeiros e de clientes.
Espaço Físico	Catálogo de Títulos	Expansão na Presença Online
Experiência do Cliente	Estoque Limitado	Realização de Parcerias
Organização de Eventos e Atividades	Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	Concorrência com Livrarias Virtuais
Práticas de Sustentabilidade		Concorrência com Grandes Redes de Livrarias
Dependência do Ponto Físico ou Venda Física		

Fonte: Elaborado pelo autor.

▪ **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Os objetivos de aprendizado e crescimento buscam fortalecer a capacitação individual junto a colaboração estratégica de toda a equipe. Engloba também a adoção de tecnologias que facilitem a capacidade de adaptação e inovação da livraria.

Tabela 8 - Objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A1. Aumentar a capacitação e o desenvolvimento da equipe	A2. Fomentar uma cultura estratégica e de melhoria contínua	A3. Aprimorar o uso de tecnologias digitais
Promover programas contínuos de treinamento e desenvolvimento profissional para os colaboradores, garantindo que tenham o conhecimento necessário sobre literatura, atendimento ao cliente e operações da livraria. Isso, além de ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo e uma equipe engajada, atua contemplando a melhoria da experiência dos clientes e a comunicação e discussão estratégica da organização.	Incentivar a equipe a sugerir melhorias e novas ideias, adotando práticas que promovam a criatividade e a resolução de problemas. Visa criar espaços e processos para a desenvolver e implementar soluções inovadoras que possam melhorar a eficiência operacional e eficácia estratégica das ações.	Engloba o desenvolvimento de ferramentas e plataformas digitais que melhorem a comunicação interna, permitam consolidação e gestão de dados e aprimorem o engajamento online. Inclui o uso de redes sociais para interações e o e-commerce para vendas. O objetivo é garantir uma operação mais moderna e conectada ao mercado digital.
Experiência do Cliente	Catálogo de Títulos	Expansão na Presença Online
Espaço Físico	Estoque Limitado	Concorrência com Livrarias Virtuais
Dependência do Ponto Físico ou Venda Física	Processos Operacionais Ineficientes ou Informais	Concorrência com Grandes Redes de Livrarias

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Iniciativas

As iniciativas estratégicas representam o desdobramento prático dos objetivos previamente definidos, elementos fundamentais para a execução com sucesso do plano estratégico da livraria. Cada iniciativa foi concebida para atender a um ou mais objetivos – novamente, se busca o alinhamento dos recursos disponíveis às diretrizes estratégicas da organização, promovendo a execução sinérgica de atividades que gerem impacto positivo no desempenho financeiro e contribuam para o alcance da visão e missão da livraria.

As iniciativas estratégicas serão apresentadas e descritas, a partir de seus respectivos objetivos estratégicos, em duas partes, na Tabela 9 e na Tabela 10. Elas foram sugeridas com base no desenvolvimento prévio deste estudo e estão abertas a futuras adaptações e particularizações. De forma abrangente, essas iniciativas foram pensadas para atingir os objetivos identificados, consolidando-se como um guia prático para a implementação operacional da estratégia.

Tabela 9 - Iniciativas Estratégicas I

Perspectiva Financeira (F1, F2)	
F1. Aumentar a rentabilidade das operações.	
A1	Desenvolver capacidade de ofertar livros e outros produtos em canais virtuais, através das redes sociais ou <i>marketplace</i> .
A2	Documentar, revisar e otimizar processos administrativos para eliminar tarefas redundantes.
A3	Buscar renegociar contratos de aluguel e com editoras, dada a “nova” perspectiva futura a partir do plano estratégico.
F2. Diversificar as fontes de receita.	
A4	Desenvolver e comercializar produtos (<i>ecobags</i> , cadernos, acessórios, camisetas) associados à identidade e missão da livraria.
A5	Criar planos de assinatura de livros - associado a artigos exclusivos e participação em conversas e debates presenciais.
A6	Desenvolver e oferecer oficinas de leitura e escrita, cursos livres e <i>workshops</i> (pagos) no espaço da livraria.
Perspectiva dos Clientes (C1, C2, C3)	
C1. Fortalecer o reconhecimento da livraria como ponto de encontro cultural.	
A7	Estabelecer colaborações com escolas, universidades, bibliotecas e organizações culturais para promoção e realização de eventos e atividades que promovam localmente a leitura.
A8	Desenvolver campanhas digitais que reforcem a identidade da livraria como espaço cultural inserido na comunidade local.
A9	Estabelecer e divulgar calendário/programa (mensalmente ou semanalmente) de eventos no espaço físico da livraria, como lançamentos de livros, exposições, rodas de conversa e oficinas.
C2. Oferecer atendimento personalizado e qualificado consistentemente.	
A10	Adotar um sistema de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) para centralizar o armazenamento e a análise de dados dos clientes e personalizar interações e recomendações.
A11	Disponibilizar, além de e-mail e telefone, novos canais de comunicação com clientes, como WhatsApp, Instagram e Facebook.
A12	Enviar newsletters regulares com sugestões de leitura baseadas nas novidades da livraria e promoções exclusivas.
A13	Usar redes sociais para promover discussões, engajamento e formação de uma comunidade ativa em torno da livraria.
C3. Expandir a base de clientes por meio de parcerias e iniciativas de divulgação e promoção.	
A14	Desenvolver um programa recompensas, oferecendo pontos acumuláveis e benefícios exclusivos em eventos e compras.
A15	Realizar campanhas sazonais de vendas (e.g. promoções de fim de ano, Black Friday, datas “literárias”).
A16	Estabelecer um programa de troca e venda de livros usados.
A17	Divulgar extensivamente (redes sociais e e-mail) a programação semanal/mensal da livraria.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 - Iniciativas Estratégicas II

Perspectiva de Processos Internos (P1, P2, P3)	
P1. Otimizar o uso do espaço físico da livraria.	
A18	Reorganizar o <i>layout</i> da livraria para criar áreas multifuncionais, operando como loja e espaço dedicado a eventos, leitura e interação com clientes.
A19	Utilizar estruturas móveis, que forneçam as condições necessárias para a eficiência operacional e conforto do cliente no espaço.
P2. Melhorar a eficiência da gestão de estoque e processos de venda.	
A20	Adotar um sistema automatizado de gerenciamento de estoque que integre reposição, vendas e demandas sazonais.
A21	Integrar o estoque físico aos livros ofertados virtualmente em tempo real, de modo que não haja ruptura.
P3. Desenvolver processos de coleta e análise de dados.	
A22	Implementar ferramenta de coleta de <i>feedback</i> de cliente após venda física e virtual, oferecendo, mediante participação, brindes e convites para eventos locais.
A23	Desenvolver canal aberto para receber conteúdo (resenhas, opiniões e críticas) de clientes da livraria.
A24	Criar relatórios regulares com base nos dados coletados para embasar decisões estratégicas, como curadoria de livros e organização de eventos.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (A1, A2, A3)	
A1. Aumentar a capacitação e o desenvolvimento da equipe.	
A25	Introduzir práticas de <i>benchmarking</i> para comparar processos e buscar inovações em outras livrarias ou negócios similares.
A26	Incentivar a participação dos colaboradores na produção de conteúdo para as redes sociais.
A27	Implementar treinamentos regulares para a equipe sobre gestão de estoque, atendimento ao cliente e estratégias digitais.
A2. Fomentar uma cultura estratégica e de melhoria contínua.	
A28	Realizar reuniões periódicas para discutir o andamento dos objetivos estratégicos (através dos indicadores e metas definidas), propor melhorias e novas iniciativas.
A29	Consolidar e engajar clientes a partir da comunicação transparente, com publicações regulares de feedbacks positivos e ações corretivas baseadas em críticas construtivas.
A30	Estudar tendências no mercado editorial e identificar obras com alto potencial de venda e engajamento, ajustando em conformidade a curadoria de produtos.
A31	Desenvolver parcerias com editoras e autores para realização de eventos.
A3. Aprimorar o uso de tecnologias digitais.	
A32	Implementar melhorias no atendimento <i>online</i> que garantam respostas rápidas, pessoais e direcionadas.
A33	Implementar uma identidade visual compartilhada entre o ambiente físico e virtual da livraria.
A34	Unificar o conteúdo e o tratamento (linguagem e processos) no atendimento digital e telefônico a partir de um modelo formalizado.
A35	Disponibilizar virtualmente (redes sociais ou <i>website</i>) resenhas de clientes, dicas de leitura e curiosidades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Estrutura Visual (Mapa Estratégico)

Conforme discutido na fundamentação teórica, o Mapa Estratégico é uma ferramenta visual que organiza, de forma integrada, os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC. Ele destaca as interconexões entre os objetivos dentro de cada perspectiva e evidencia as relações que transcendem essas divisões, conectando objetivos de diferentes perspectivas.

No eixo macro, o mapa está estruturado em torno de dois focos principais: aumento da rentabilidade e diversificação. Esses objetivos financeiros norteiam o desdobramento estratégico, sendo abordados sob diferentes ângulos a partir das características específicas de cada perspectiva subsequente. Esse padrão de interligação se repete, em menor escala, nas demais perspectivas, por exemplo: enquanto P1 está diretamente conectado ao C1, P3 está mais alinhado ao C3, e ambos são cruciais para o alcance de C2. A partir das conexões estruturadas, o mapa não apenas organiza os objetivos, mas também evidencia sua interdependência estratégica.

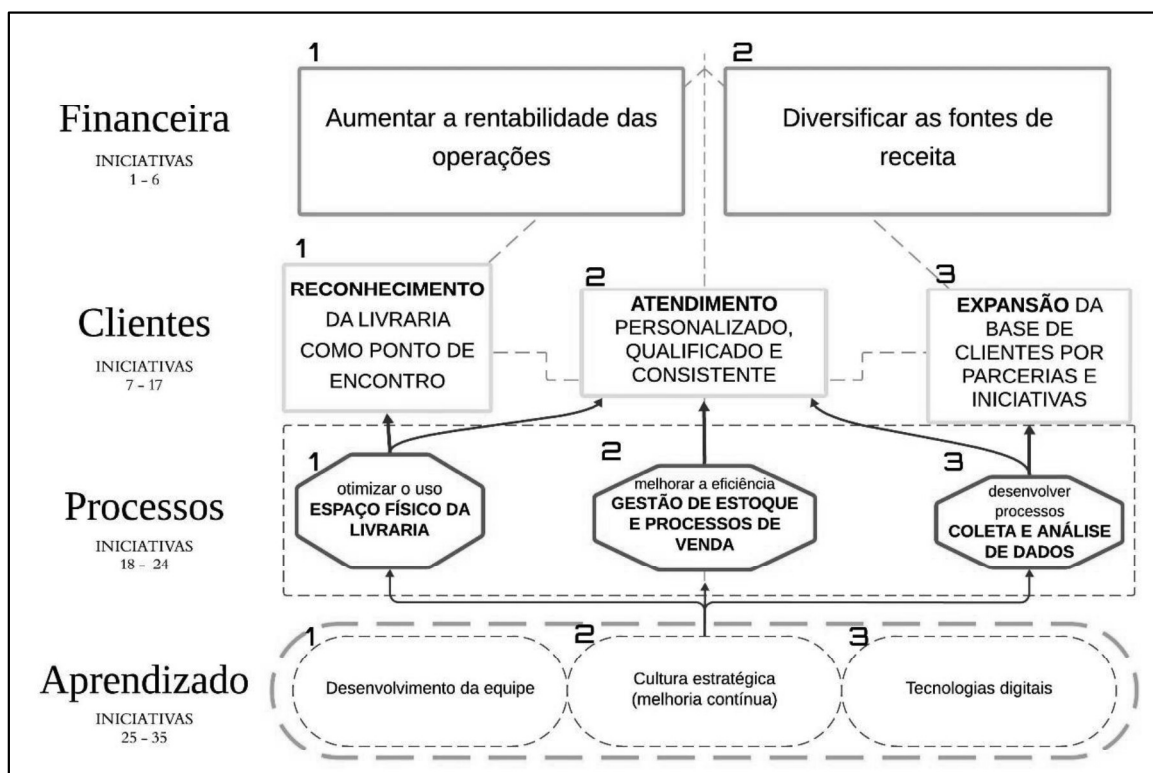


Figura 7 - Mapa Estratégico do modelo
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Painel de Indicadores (BSC)

O painel de indicadores, apoiado nas premissas do *Balanced Scorecard* (BSC), consolida as principais métricas associadas aos objetivos estratégicos já definidos. A Tabela 11 apresenta, para cada um dos objetivos:

- uma Medida de Resultado, que avalia os efeitos, após a realização das ações;
- um Vetor de Desempenho, que monitora a causa, antes e durante a realização das ações.

As definições são retomadas de forma que as relações estabelecidas na tabela reforcem a conexão de causa e efeito entre as métricas, e entre as iniciativas e os objetivos, conforme discutido anteriormente na fundamentação teórica.

Alguns indicadores refletem métricas absolutas, sendo facilmente quantificáveis e diretamente mensuráveis a partir de registros operacionais e estratégicos. Esses indicadores podem ser vistos em: **número de participantes em eventos culturais, número de eventos realizados, número de relatórios realizados, número de sugestões implementadas e número de interações realizadas em canais virtuais** – utilizam o termo '*Número*' e adotam como unidade de medida o *qtd*, que significa quantidade unitária; **receita proveniente de novos produtos e serviços** – tem como unidade de medida o *R\$*, o valor financeiro absoluto.

Os indicadores do tipo '*Taxa de Sucesso*' mensuram a proporção de resultados positivos em relação ao total de: novos produtos e serviços (F2); iniciativas implementadas (A2); interações realizadas em canais virtuais (A3). Pela natureza distinta, faz-se necessário refletir a como o “sucesso” pode ser medido:

- **Taxa de Sucesso de novos produtos e serviços:** Pode ser obtido por métricas como o total de vendas em relação a uma meta estabelecida, o percentual de produtos vendidos em relação ao estoque inicial, ou até pela contribuição desses novos itens na receita total da livraria.
- **Taxa de Sucesso na implementação de iniciativas:** O sucesso é mensurado pela eficácia na execução das iniciativas – pode avaliar se as ações foram implementadas dentro do prazo e do orçamento e obteve os resultados esperados.
- **Taxa de Sucesso nas interações realizadas em canais virtuais:** Pode ser definido por indicadores como o percentual de interações que resultaram em conversões (vendas, inscrições, assinaturas), resolução de problemas ou satisfação dos clientes.

Já outros indicadores exigem uma coleta de dados robusta e contínua para garantir sua precisão e fidelidade. Entre eles destacam-se:

- **Índice de satisfação do cliente:** Requer pesquisa frequente com clientes para captar percepções sobre os serviços e produtos oferecidos.
- **Número de novos clientes captados por campanhas online:** Depende de um monitoramento robusto das métricas das campanhas digitais, utilização do sistema de CRM e desenvolvimento de meios confiáveis para coleta de dados.
- **Taxa de conversão em áreas otimizadas e evento:** Depende de registros detalhados do número de participantes e interações geradas em eventos e áreas específicas da livraria.

Os indicadores relacionados a A1, como **taxa de aderência aos programas de treinamento e número de horas de treinamento realizadas por colaborador** (medido em horas) também dependem de uma gestão ativa de programas de treinamento e coleta sistemática de dados internos.

Para facilitar a compreensão, as fórmulas detalhadas dos indicadores mais complexos estão disponíveis no Apêndice B deste trabalho.

Tabela 11 - Indicadores Estratégicos

	Objetivo	Medida de Resultado	Vetor de desempenho
F1	Aumentar a rentabilidade das operações	Margem de lucro operacional [%]	Redução dos custos operacionais [%]
F2	Diversificar as fontes de receita	Receita proveniente de novos produtos e serviços [R\$]	Taxa de Sucesso de novos produtos e serviços [%]
C1	Fortalecer o reconhecimento da livraria como ponto de encontro cultural	Número de participantes em eventos culturais [qtd]	Número de eventos realizados [qtd]
C2	Oferecer atendimento personalizado e qualificado consistentemente	Índice de satisfação do cliente [%]	Taxa de retenção de clientes [%]
C3	Expandir a base de clientes por meio de parcerias e iniciativas de divulgação e promoção	Crescimento da base de clientes [%]	Número de novos clientes captados por campanhas online [qtd]
P1	Otimizar o uso do espaço físico da livraria	Aumento da receita por metro quadrado [R\$/m ²]	Taxa de conversão em áreas otimizadas e eventos [%]
P2	Melhorar a eficiência da gestão de estoque e processos de venda	Taxa de disponibilidade de produto [%]	Tempo médio de reposição de itens no estoque [dias]
P3	Desenvolver processos de coleta e análise de dados	Número de relatórios realizados [qtd]	Percentual de clientes que fornecem feedback [%]
A1	Aumentar a capacitação e o desenvolvimento da equipe	Taxa de aderência dos colaboradores aos programas [%]	Número de horas de treinamento realizadas por colaborador [h/qtd]
A2	Fomentar uma cultura estratégica e de melhoria contínua	Taxa de Sucesso na implementação de iniciativas [%]	Número de sugestões implementadas [qtd]
A3	Aprimorar o uso de tecnologias digitais	Taxa de Sucesso nas interações realizadas em canais virtuais [%]	Número de interações realizadas em canais virtuais [qtd]

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo central o desenvolvimento de um modelo (ou *framework*) de gestão estratégica de negócios voltado à realidade das livrarias independentes. Para além do interesse documental e acadêmico, visava também centralmente fortalecer as operações das varejistas do setor livreiro e direcioná-las para o alcance de sua visão organizacional.

Para isso, realizou-se uma extensa revisão da literatura, especialmente o corpo teórico dos autores David Norton e Robert Kaplan, com relevantes contribuições de outros teóricos e pesquisadores do campo. Durante o percurso até a tradução da estratégia em indicadores, ferramentas como a Matriz SWOT e o Mapa Estratégico foram conceituadas e aplicadas. Junto a elas, foi explorada uma miríade de conceitos: atributos, perspectivas, objetivos, iniciativas, indicadores, metas etc. Fundamentada no *Balanced Scorecard* (BSC), a proposta de Gestão Estratégica de Negócios foi desenvolvida alinhando teoria e prática às especificidades do estudo. O levantamento, realizado com colaboradores e gestores, conectou a teoria desenvolvida à realidade de algumas livrarias do Rio de Janeiro e seus resultados permitiram a construção de estratégias alinhadas às experiências práticas do setor, tornando-as mais aplicáveis e relevantes.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui ao integrar conceitos teóricos consolidados, como o BSC e a Matriz SWOT, à realidade de pequenos negócios (mais especificamente, das livrarias) e amplia a aplicabilidade dos modelos estratégicos para contextos culturais e de nicho. Na esfera prática, o modelo referencial proposto oferece uma base estruturada para o desenvolvimento e planejamento estratégico, apresentando ferramentas que podem ser personalizadas de acordo com as características de cada livraria. De forma mais geral, o modelo reforça a importância (e necessidade) de práticas formais de gestão estratégica para a sobrevivência e crescimento de livrarias em um mercado altamente competitivo.

Durante a construção do modelo, algumas etapas do Sistema de Gestão Estratégica integrada, desenvolvido por Norton e Kaplan (2008) e utilizado nesse trabalho como fio condutor, não foram integralmente contempladas. São elas: o alinhamento organizacional à estratégia (3), o planejamento de operações (4), o monitoramento e aprendizado (5), e a testagem e adaptação das estratégias propostas (6). De forma superficial, alguns processos dessas etapas estão presentes nos objetivos e nas iniciativas, mas as etapas não são capazes de se manifestarem integralmente partindo desses elementos. Tais limitações refletem a complexidade de desenvolver um modelo abrangente dentro das restrições impostas pela

natureza do estudo. Mesmo assim, as etapas desenvolvidas, de desenvolvimento e planejamento estratégico, oferecem uma estrutura inicial sólida e conectada aos pilares fundamentais da gestão estratégica; O modelo proposto também não estabelece metas quantitativas específicas, tendo ponderado que essas variam amplamente conforme as particularidades de cada livraria, como localização, nicho, tamanho da operação e contexto econômico. Em contrapartida, oferece uma estrutura flexível, adaptável às necessidades individuais de cada estabelecimento. As limitações do estudo, como a abrangência restrita da amostra e a ausência de validação prática do modelo, reforçam a necessidade de futuros desenvolvimentos que aprofundem o conteúdo aqui apresentado.

Futuros trabalhos poderiam validar e refinar o modelo, explorando sua aplicação prática em diferentes tipos de livrarias e outros pequenos negócios que apresentem cenário similar (e.g. fechamentos de estabelecimentos, falência de modelos, baixa aderência a planos formais de gestão estratégica). Além disso, a personalização dos objetivos, indicadores e iniciativas para contextos específicos é um campo promissor, permitindo maior alinhamento às realidades locais. Outra possibilidade é a inclusão de etapas não abordadas integralmente neste trabalho, como o monitoramento e a adaptação contínua das estratégias, ampliando a capacidade do modelo de sustentar decisões gerenciais ao longo do tempo.

Por fim, este estudo reforça a relevância da estratégia para a sustentabilidade das livrarias. Em um setor que enfrenta tantos desafios, ainda que pareça contraintuitivo pensar no futuro quando ele é tão instável e o presente é tão urgente, o único caminho que se apresenta para a sobrevivência e fortalecimento das livrarias é o do desenvolvimento de uma cultura estratégica. Jason Epstein (2002) diz em seu livro que sente falta das pequenas livrarias, com vendedores amigáveis e cultos, que discutiam livros com seus não menos cultos clientes. Alertava para o desaparecimento dessa imagem, em contraposição às *megastores* contemporâneas, com funcionários uniformizados e de pouca intimidade. Talvez, mais de 20 anos depois, estejamos vislumbrando o renascimento das livrarias independentes e um espaço para retomada do setor, com a falência do modelo de *megastores* no Brasil e o crescimento acelerado do modelo de livrarias independentes em outros países do mundo. Como vimos, a visão só é capaz de se materializar após extenso processo de desdobramento: em análises internas e externas, objetivos, indicadores e, de fato, ação. Em uma palestra, o escritor Joel A. Parker disse as seguintes frases: “Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo.” Espera-se que esse estudo tenha se

aproximado da compreensão e aplicação desses conceitos e que possa ecoar nesse sentido, dado que o tempo urge.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEL-RJ, Associação Estadual de Livrarias do Rio de Janeiro. Guia das livrarias do estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Buriti, 2022.

AEL-RJ, Associação Estadual de Livrarias do Rio de Janeiro. “Livreiros do Rio: História e Memória”. 2014 – 2020. Disponível em: https://www.aelrj.org.br/website2010/index.php?option=com_content&view=category&id=8&Itemid=15. Acesso em: 29/10/2024.

BAIDIS, Samaher; GRECO, Albert; KONTOLIOS, Michael et al. Creating Competitive Advantage: The Growth of Independent Bookstores in the U.S. 2009–2018. Publishing Research Quarterly, v. 35, p. 670–684, 2019.

BBC. Como a Amazon dominou vendas de livros no Brasil em apenas 9 anos. BBC, 02/05/2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c4nwprveg0wo#:~:text=Fundada%20em%201994%20em%20Seattle,distribui%C3%A7%C3%A3o%20no%20pa%C3%ADs%20em%202019>. Acesso em: 26/04/2024.

BOOKDATA, Nielsen; SNEL, Sindicato Nacional de Editores de Livros. Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro. Brasil, 2021.

CASTELLO BRANCO, Thatty. O Maravilhoso e o Fantástico na Literatura Infantil de Monteiro Lobato. Dissertação (Mestrado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CAVALCANTI, Marly et al. Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CBL, Câmara Brasileira de Livros. Retratos da leitura no Brasil, 5ª edição. Brasil, 2020.

EPSTEIN, Jason. O negócio do livro: passado, presente e futuro do mercado editorial. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

HORWATH, Rich. Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values. Strategic Thinking Institute, 2005.

JARDIOU, Pierre; TABATONI, Pierre. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LUYT, Brendan; HEOK, Adrian. David and Goliath: Tales of Independent Bookstores in Singapore. Division of Information Studies, Nanyang Technological University, Singapore: Springer Science+Business, 2015.

MATTOS, Pedro Lincoln. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823 a 848, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6789>. Acesso em: 3 maio. 2024.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948. Maio, 1978.

MÜLLER, Claudio. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

NØRREKLIT, Hanne. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. Accounting, Organizations, and Society, vol. 28, pg. 591-619. 2003.

O GLOBO. Rio perde 60 livrarias em 6 anos e vê lojas de bairro e novos modelos de negócio crescerem. G1, 10/12/2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2023/12/10/rio-perde-60-livrarias-em-6-anos-e-ve-lojas-de-bairro-e-novos-modelos-de-negocio-crescerem.ghtml>. Acesso em: 26/04/2024.

PEREIRA, Marcos da Veiga. Overview of the Brazilian Bookselling Industry Crisis. Publishing Research Quarterly, v. 35, p. 697-703, 2019.

PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Macmillan, Free Press, 1985.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78. Novembro, 1996.

PRODANOV, Cleber, FREITAS, Ernani. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. Brasília, DF: DIEESE, 2013.

STJ, Supremo Tribunal de Justiça. Liminar suspende decisão que decretou falência da Livraria Cultura, e lojas podem reabrir. STJ, 2023. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/30062023-Liminar-suspende-decisao-que-decretou-falencia-da-Livraria-Cultura--e-lojas-podem-reabrir.aspx>. Acesso em: 26/04/2024.

TJSP, Tribunal de Justiça Estado de São Paulo. Decisão da 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais (Processo nº 1119642-14.2018.8.26.0100). São Paulo, 2023.

UCHOA, Carlos Eduardo. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Coordenação Geral de Programas de Capacitação / DDG. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

VOSS, Chris et al. Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMMERMAN, Fabio. Gestão da Estratégia com o uso do BSC. Coordenação Geral de Programas de Capacitação / DDG. Brasília: ENAP/DDG, 2015.

7 APÊNDICE A

Questões e resultados do levantamento tipo *survey* realizado com agentes do setor das livrarias

Este questionário foi desenvolvido como parte do presente trabalho para coletar dados junto aos gestores e colaboradores de livrarias independentes. O objetivo principal é obter informações e consenso sobre as práticas, desafios e percepções estratégicas que embasam o planejamento e a operação dessas livrarias. Os dados obtidos foram fundamentais para a construção dos objetivos e iniciativas estratégicas apresentadas neste estudo.

O questionário está dividido em três seções principais:

- **Primeira Seção – Identificação**

Busca coletar informações básicas sobre a livraria e seus gestores, incluindo localização, porte e estrutura organizacional.

- **Segunda Seção - Quem Somos e Para Onde Vamos**

Foca na avaliação da identidade estratégica da livraria, verificando a existência de um plano estratégico e seus componentes - missão, visão e diretrizes prioritárias. A Figura 8 mostra a distribuição percentual das respostas dadas, em um gráfico de setores.

- **Terceira Seção - Matriz SWOT**

Explora os atributos organizacionais das livrarias participantes, utilizando a estrutura SWOT. Os atributos foram avaliados em uma escala de 1 a 5, sendo considerados relevantes aqueles com média igual ou superior a 3. Além dos atributos pré-estabelecidos, a pesquisa incluiu caixas de respostas abertas para novas sugestões.

Primeira Seção – Identificação

- 1) E-mail: _____
 - 2) Função/cargo na livraria: _____
 - 3) Bairro da livraria: _____
 - 4) Quantidade de funcionários: _____
-

Segunda seção – “Quem Somos e Para Onde Vamos”

1) A livraria possui um plano estratégico em operação?

Apenas uma livraria (14,3%) possui um plano estratégico em operação.

2) A livraria tem uma missão? Se sim, qual?

Respostas abertas (indicadas no desenvolvimento do framework).

3) A livraria possui uma visão? Se sim, qual?

Respostas abertas (indicadas no desenvolvimento do framework).

4) Quais das seguintes diretrizes estratégicas são prioritárias para sua livraria? Selecione ao menos uma e todas as que se aplicam.

Após o hífen:

Número de votos (% de participantes da pesquisa que votaram favoravelmente à diretriz)

- a) Gestão de Pessoas (RH): Prioridade no desenvolvimento, retenção e satisfação da equipe – 0 votos (0%)
- b) Resultado financeiro: Metas claras de rentabilidade e controle de custos para manter a sustentabilidade financeira – 4 votos (57%)
- c) Inovação: Novas ideias, serviços ou tecnologias para melhorar a experiência do cliente ou otimizar operações – 3 votos (43%)
- d) Relacionamento com Clientes: Foco em criar e manter relações sólidas com clientes - 4 votos (57%)
- e) Expansão da marca: Crescimento por meio de novas filiais, aumento da presença digital ou parcerias - 2 (29%)
- f) Sustentabilidade: Compromisso com práticas ambientalmente responsáveis e socialmente conscientes - 1 (14%)

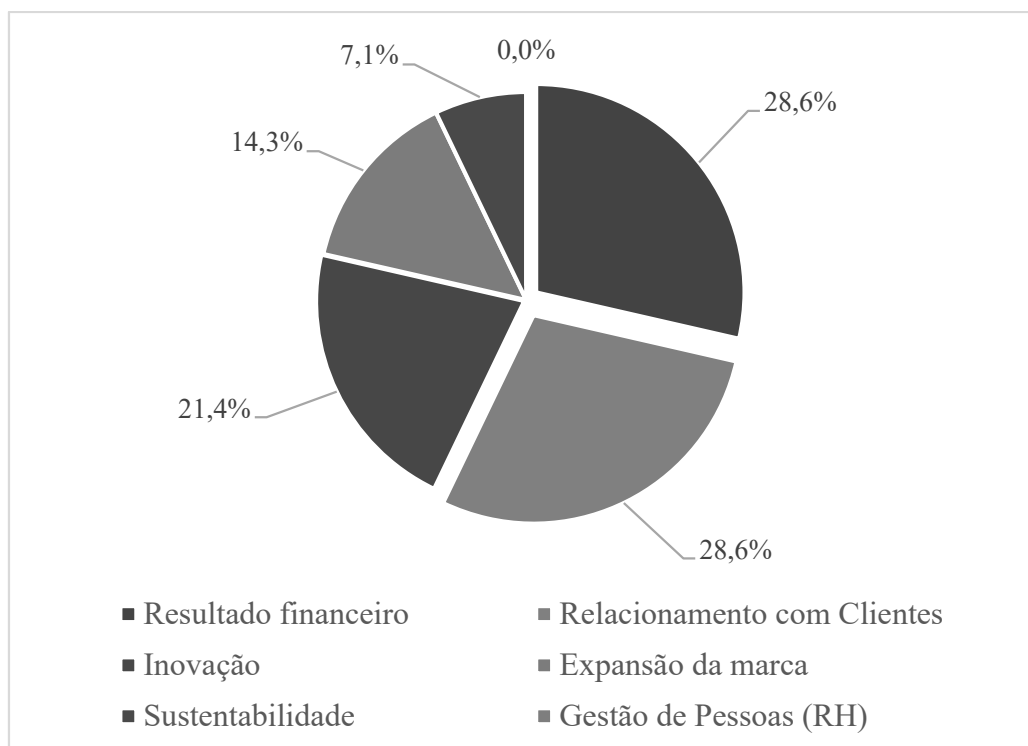


Figura 8 – Prioridades Estratégicas das Livrarias Participantes (%)
Fonte: Elaborado pelo autor.

Terceira seção - Matriz SWOT

Os atributos organizacionais foram analisados e divididos em dois grupos: atributos organizacionais relevantes, dispostos na Tabela 12; e atributos organizacionais irrelevantes/não aplicáveis, dispostos na Tabela 13.

Tabela 12 - Atributos organizacionais relevantes (média ≥ 3)

Atributos Organizacionais considerados relevantes	Média
Catálogo de Títulos	4,6
Espaço Físico	4,4
Experiência do Cliente	4,3
Localização da Livraria	4,3
Processos operacionais ineficientes/informais	3,9
Realização de parcerias	3,9
Participação em eventos e feiras	3,7
Regulamentação e impostos	3,7
Concorrência com grandes redes de livrarias	3,4
Concorrência com livrarias virtuais	3,4
Custos fixos elevados (devido ao aluguel, manutenção do espaço, salários etc)	3,3
Organização de Eventos e Atividades	3,3
Práticas de sustentabilidade	3,3
Dependência do ponto físico ou da venda física	3,1
Estoque limitado	3,1
Expansão na presença online	3,1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 13 – Atributos organizacionais irrelevantes/não aplicáveis (média < 3)

Atributos Organizacionais considerados irrelevantes / não se aplicam	Média
Fomento à inovação	2,9
Mudanças no comportamento e nas preferências do leitor	2,9
Diversificação de atividades (e.g. publicação e distribuição própria)	2,6
Localização da Livraria	2,4
Alta rotatividade da equipe de colaboradores	2
Expansão de mercado (e.g. novas filiais)	2
Programa de fidelidade	1,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas qualitativas fornecidas pelos participantes foram agrupadas e organizadas na Tabela 14, conforme as dimensões da Matriz SWOT:

Tabela 14 - Respostas às perguntas abertas do questionário SWOT

Dimensão	Pontos propostos
Forças	Relação próxima e personalizada entre livreiro e leitor, criando um ambiente de confiança e comunidade.
	Experiência de busca "física" por títulos, sem interferência de algoritmos, valorizando a descoberta espontânea ou sugestão humana.
	Curadoria especializada no catálogo, refletindo os interesses locais e promovendo a diversidade editorial.
	Forte identificação da livraria com a comunidade local.
Fraquezas	Ausência de reservas financeiras para emergências.
	Falta de canais de contato eficientes e responsivos (telefone, e-mail, redes sociais).
	Limitação na gestão de estoque, resultando em atrasos ou indisponibilidade de títulos.
Oportunidades	Possibilidade de estabelecer melhores condições comerciais com editoras, incluindo descontos ou consignações.
	Aumento na presença online para atrair novos públicos.
	Realização de parcerias com escolas, universidades e bibliotecas para ampliar a visibilidade.
Ameaças	Concorrência com grandes redes de livrarias e plataformas de e-commerce com preços agressivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8 APÊNDICE B

Fórmulas para Indicadores Estratégicos

Este apêndice apresenta os indicadores estratégicos mais complexos aplicados no modelo, com suas respectivas unidades de medida e fórmulas de cálculo. O objetivo é facilitar a compreensão, a replicação e a aplicação prática dos indicadores, garantindo clareza no acompanhamento e monitoramento das métricas propostas.

Tabela 15 - Indicadores Estratégicos: Unidades de Medida e Fórmulas de Cálculo

Indicador	UM	Fórmula de Cálculo
Margem de lucro operacional	%	$(\text{Lucro Operacional} / \text{Receita Total}) \times 100$
Redução dos custos operacionais	%	$((\text{Custos Anteriores} - \text{Custos Atuais}) / \text{Custos Anteriores}) \times 100$
Taxa de retenção de clientes	%	$(\text{Clientes Retidos} / \text{Clientes do Período Inicial}) \times 100$
Crescimento da base de clientes	%	$((\text{Clientes Finais} - \text{Clientes Iniciais}) / \text{Clientes Iniciais}) \times 100$
Aumento da receita por metro quadrado	R\$/m ²	$(\text{Receita Total} / \text{Área Física Utilizada})$
Taxa de disponibilidade de produto	%	$(\text{Produtos Disponíveis no Estoque} / \text{Produtos Requisitados}) \times 100$
Tempo médio de reposição de itens no estoque	Dias	$(\text{Soma dos Tempos de Reposição}) / \text{Número de Reposições}$
Percentual de clientes que fornecem feedback	%	$(\text{Clientes que Forneceram Feedback} / \text{Total de Clientes}) \times 100$
Taxa de Sucesso (novos produtos e serviços)	%	$(\text{Produtos Bem-sucedidos} / \text{Total de Produtos Lançados}) \times 100$
Taxa de Sucesso (implementação de iniciativas)	%	$(\text{Iniciativas Bem-sucedidas} / \text{Total de Iniciativas}) \times 100$
Taxa de Sucesso (interações realizadas em canais virtuais)	%	$(\text{Interações Bem-sucedidas} / \text{Total de Interações}) \times 100$

Fonte: Elaborado pelo autor.