
Sensemaking e declínio organizacional:
narrativas da mídia e dos gestores
de livrarias de Uberlândia – MG

Sensemaking and Organizational Decline:
Media Narratives and Bookstore
Managers from Uberlândia – Mg

ISABELA LADEIA SANTOS 

JACQUELAINE FLORINDO BORGES 

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de proprietários de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre declínio do setor de livrarias. Este estudo está fundamentado na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional. Nos procedimentos metodológicos, utiliza-se o método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Os resultados mostram que, ainda que o setor de livrarias como um todo enfrente mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados por essas grandes empresas. **Palavras-Chave:** *Sensemaking*; Construção de Sentido; Declínio Organizacional; Análise Narrativa; Pesquisa Narrativa.

ABSTRACT

This research objective is to analyze the construction of meaning (sensemaking) of small bookstore owners in the city of Uberlândia - MG from macro narratives of the media about the decline of the bookstore sector. This study is based on the perspective of organizational sensemaking as a narrative process and on the concept of organizational decline. In the methodological procedures, the narrative research method is used, through an analysis of the journalistic narrative of the media about the book business in the country and narrative interviews with managers of small bookstores in the city of Uberlândia-MG. The results show that, although the bookstore sector as a whole is facing changes in the digitalization of sales and consumption of books, in addition to the arrival of the company Amazon in Brazil, the managers interpret these changes differently. Small bookstores began to specialize in niches and reduced their cost structure, while large bookstores sought to attract customers through price, which impacted profit and did not bring the expected results for these large companies.

Keywords: Sensemaking; Making Sense; Organizational Decline; Narrative Analysis; Narrative Research.

1. INTRODUÇÃO

A ocorrência de um evento exige que indivíduos ou organizações interpretem esse acontecimento. A partir desta interpretação ocorre a criação do sentido, ou seja, existem estímulos diversos em diferentes estruturas que são utilizados para que as pessoas compreendam um evento em questão (STEEN, 2017). O *sensemaking* é o termo utilizado para a criação de sentido e implica em uma construção de desenvolvimento retrospectivo contínuo que busca pistas no ambiente e em vivências anteriores para tomar decisões de como agir no presente e futuro (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é uma abordagem utilizada nos estudos de percepção sensorial e de forma especial em casos em que os eventos são incertos e ambíguos. Esse conceito é utilizado por estudos sobre mudanças estratégicas, desastres e crises organizacionais, situações que refletem eventos imprevisíveis e incertos que causam ambíguas interpretações dos acontecimentos (KALKMAN, 2019).

Um momento de incerteza e ambiguidade que as organizações podem enfrentar é o declínio organizacional. Mais comumente, é utilizado o conceito econômico-estratégico que relaciona o declínio com a deterioração do desempenho ou da base de recursos da organização durante um período prolongado de tempo. Quanto à origem, o declínio pode emergir de fatores externos como mudanças repentinas ambientais ou no cenário competitivo e podem emergir de fatores internos, como deficiências operacionais ou gerenciamento ineficaz (TRAHMS; NDOFOR; SIRMON, 2013).

Em situações de declínio da indústria, o custo de reagir estrategicamente de forma tardia aumenta. Em uma concepção funcionalista, a preocupação é como prever as mudanças das forças competitivas da indústria ao longo do tempo. Do ponto de vista gerencial, essa é uma atribuição da alta direção. O conhecimento da gerência é visto como crucial para reconhecer que a empresa está em declínio, essa conscientização é necessária para a identificação dos fatores responsáveis pelo declínio e das ações a serem realizadas para a reestruturação (renovação) da organização (TRAHMS; NDOFOR; SIRMON, 2013).

No presente artigo, adota-se uma perspectiva interpretativa para investigar a seguinte questão: como os gestores de pequenas livrarias constroem sentido (*sensemaking*) e atuam estrategicamente em um contexto que parece configurar o declínio dessas organizações? O setor de livrarias, desde 2018, tem sido o protagonista de narrativas da mídia sobre fechamentos de grandes livrarias e pedidos de recuperação judicial em busca da sobrevivência. A livraria, além da função principal de sobreviver exercendo o comércio tem uma função social, um papel civilizatório (PUBLISHNEWS, 2019). O objetivo desta pesquisa é analisar a construção de sentido (*sensemaking*) dos gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG. Este estudo está fundamentado na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional. Nos procedimentos metodológicos, utiliza-se o método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com proprietários de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Sensemaking: um processo interpretativo de construção de sentido*

Na busca pela aquisição de sentido realizada pelos gestores-chave, o *sensemaking* busca entender como ocorre este processo sensorial (WEICK, 1995). Bencherki, Basque e Rouleau (2019) lembram que o *sensemaking* é mais do que interpretação, pois a construção de sentido refere-se a processos pelos quais as pessoas geram o que interpretam.

O conceito de *sensemaking* foi concebido por Weick (1995) para enfatizar as discrepâncias entre o estado atual e o que é esperado no mundo. Para o autor, o *sensemaking* é conceituado como sendo uma tradução do termo “*making sense*”, ou seja, é o ato de fazer sentido. Para o autor, os agentes ativos constroem eventos sensíveis e sensatos estruturando o desconhecido. A questão central do *sensemaking* é compreender como estes agentes constroem o que constroem, porque e com quais efeitos os sentidos são construídos (WEICK, 1995).

Há sete características principais que são descritas por Weick (1995) para identificar o *sensemaking*, são elas: fundamentação na construção de identidade (o ser humano está em constante construção); retrospectiva (os acontecimentos passados darão pistas para a interpretação do presente); promulgado de ambientes sensíveis (as pessoas são partes do seu próprio ambiente); social (os significados são compartilhados por meio de interações sociais); em curso (o *sensemaking* nunca começa ou termina, está sempre acontecendo); foco em pistas extraídas (interpretação de palavras, ações e intenções que são percebidas) e é impulsionado pela plausibilidade e não pela precisão (o *sensemaking* precisa ser sensato, a precisão fica em segundo plano).

No *sensemaking* estratégico, os gerentes e demais membros da organização irão lidar com questões estratégicas para construir uma compreensão compartilhada de pontos sobre as ações tomadas pela organização em resposta ao ambiente (JALONEN; SCHILDT; VAARA, 2018).

A construção e reconstrução de significados é realizada com base nas informações e experiências disponíveis, que utilizam do

conhecimento e crenças atuais ou anteriores para construir uma visão de futuro (REID, 2021).

A organização emerge de um processo contínuo em que as pessoas se organizam para dar sentido às contribuições que são equívocas ou confusas e promovem esse sentido de volta ao mundo para torná-lo mais ordenado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Em meio a eventos desconhecidos, indivíduos irão investigar a situação e construir sentido a partir dos conhecimentos disponíveis e quando estes eventos não se encaixam nas estruturas de conhecimento já disponíveis há a necessidade de responder a sugestões que interrompem o fluxo da experiência comumente utilizada para realizar as interpretações (FELLOWS; LIU, 2016).

Quanto às críticas ao conceito de *sensemaking* weickeano, a perspectiva do *sensemaking* crítico propõe que a abordagem de Weick (1995) é limitada por um enfoque nas questões de poder, conhecimento, estrutura e relacionamentos passados, deixando de abordar temáticas mais diversas. Mills J., Thurlow e Mills A. (2010) questionam se o *sensemaking* é um processo realmente democrático, pelo qual todas as vozes têm o mesmo grau de importância.

As mudanças estratégicas e crises organizacionais são estudadas no *sensemaking* devido ao fato de serem situações em que é possível encontrar excesso de ambiguidades para responder a estímulos internos e externos. São momentos em que a interpretação e a resposta precisam de inovação e mudanças na busca de pistas para que o sentido seja criado (FELLOWS; LIU, 2016). O *sensemaking* como narrativa será abordado na próxima seção.

2.2 O *sensemaking* organizacional visto como um processo narrativo

O *sensemaking* é um processo comunicativo em que a narrativa incorpora um conhecimento, representa uma expressão linguística da criação de sentido e apresenta a forma como as pessoas entendem seus fenômenos (IVANOVA; TORRKELI, 2013). A linguagem figurativa, como metáforas e alegorias, pode ter um papel significativo na maneira como as pessoas entendem os fenômenos, suas experiências e o seu ambiente (IVANOVA; TORRKELI, 2013). Isto porque alegoria transmite uma mensagem abstrata por meio da narração e

a metáfora cria uma conexão entre um conceito mais conhecido e outro que não é, afim de explicá-lo (WEICK, 2012).

A criação de sentido pelo *sensemaking* de Weick (1995) é uma atividade que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas, a construção e preservação da identidade organizacional. Os indivíduos se envolvem em um processo de refinamento mental de suas histórias, novos eventos e reinterpretções em andamento. Quando há decisão a ser tomada, as histórias antigas são recontadas e comparadas com a situação atual para que a organização não repita as más escolhas e identifique os representantes de sucessos passados (BOJE, 1991).

A busca de sentido organizacional passa por processo que começa pelo fluxo de circunstâncias que é narrado e transformado em palavras e categorias que serão transformados em textos escritos e por fim, a leitura, escrita, diálogo e edição serão meios de explicitar a forma de conduta da organização (MUNCK, 2015). As narrativas são mecanismos de linguagem que interligam o narrador com os eventos em torno dos quais a narrativa gira e são consideradas cruciais para a criação de significado pelo *sensemaking*, observando as dimensões socioculturais que incluem os sentidos sobrepostos dos membros da comunidade sobre as experiências passadas e presentes que serão performativos na formação de significado futuro (SLAKMON, 2022).

A narração de histórias ganhou popularidade na literatura, pois permite que pesquisadores compartilhem experiências em torno de um fenômeno determinado (HEATH; PORTER, 2019). A narrativa é um esquema socio-cognitivo, ou seja, um discurso que organiza a atividade humana como forma de fazer sentido da situação e de si mesmo, além de ser um mecanismo de criação de ordem que interliga espaço, tempo, eventos e atores (SLAKMON, 2022).

A capacidade de produzir e entender histórias é chamada de competência narrativa. Ela é adquirida por meio da exposição a um ambiente que comunica com este tipo de linguagem e possui três aspectos. O primeiro aspecto é chamado de cognitivo estrutural e está relacionado ao esquema mental que é representado no texto pelo gênero e estrutura da história para entender, resumir, produzir ou mesmo lembrar uma história que preserva os padrões narrativos (SLAKMON, 2022). Slakmon (2022) complementa que

o conhecimento narrativo é organizado em scripts (padrão mental que organiza o campo específico de um conhecimento particular) e esquemas (padrão mental abstrato que geralmente controla o processamento da história) que podem ser recuperados da memória. A exemplo disso há uma pesquisa realizada por Ivanova-Gongne e colaboradores (2022), que por meio do *sensemaking* buscaram entender como gerentes continuamente formam e ajustam os esquemas mentais que constituem em conhecimento e recurso na atribuição de significados.

O aspecto expressivo da competência narrativa refere-se à capacidade de utilizar as ferramentas cognitivas para compor um texto coerente e coeso que saiba organizar tempo e espaço, causalidade e estrutura de ação dos eventos (SLAKMON, 2022). Por fim, o aspecto comunicativo da competência narrativa trata das formas como os conhecimentos e habilidades do destinatário da história são referenciados ao longo da história pelo narrador (SLAKMON, 2022).

As narrativas relevantes para a identidade organizacional são histórias na qual o ator utiliza seus esforços para entender as entidades coletivas que se identifica, ou seja, o ator organizacional escolhe quais são as histórias presentes na organização que deseja legitimar (BROWN, 2006). Mesmo que existam várias histórias, algumas destas que fazem sentido são aceitas e repetidas, enquanto outras são refutadas e encerradas. A narrativa é então um indicativo do que foi aceito e do que não foi aceito como plausível para chegar a conclusão na construção de sentido (VAN HILTEN, 2019).

Funcionários se envolvem em estratégias de oposição em suas tentativas de criar um espaço físico, mental e simbólico para si mesmo e criam contra-narrativas (são as narrativas que não foram escolhidas como a mais plausível) (BROWN, 2006; BOJE; LUNDHOLT, 2018). Além das contra-narrativas existem as antenarrativas. As antenarrativas para Boje, Haley e Saylor (2016) são narrativas ainda não totalmente formadas, mas são partes do discurso organizacional que ajuda a construir identidades e interesses.

2.3 Declínio organizacional: conceito e abordagens

Nos estudos de estratégia e teoria organizacional, até meados dos anos 1970, o crescimento e a expansão das empresas eram o

foco de análise em contraposição aos estudos sobre o declínio, que não eram fáceis de serem encontrados nesta época (INDIK, 1964; RUSHING, 1967; BOGUE, 1972). O artigo de Whetten (1980) incentivou novas pesquisas sobre declínio organizacional. Na década de 1980, diversos estudos sobre declínio foram publicados (PEARSON; MICHAEL, 1981; D'AVENI, 1989; WEITZEL; JONSSON, 1989).

Os pesquisadores do declínio organizacional utilizam diferentes conceitos para defini-lo. Madeira (2003) identificou quatro diferentes perspectivas, sendo elas a teoria de sistemas, ecologia das populações, ciclo de vida organizacional e comportamento organizacional. Para os autores da Teoria de Sistemas, o declínio organizacional é uma consequência do fracasso em encontrar uma mudança adequada na adaptação da organização frente a grandes mudanças ambientais, rápidas e de difícil previsão (THOMPSON, 2003). Para perspectiva da ecologia populacional, o declínio organizacional acontece quando as organizações não conseguem manter-se adaptáveis ao ambiente ou passam a perder capacidades (GREENHALGH; LAWRENCE; SUTTON, 1988).

O declínio organizacional também é visto como uma etapa da teoria do ciclo de vida organizacional, que podem ir da concepção até a morte (VASCONCELOS *et al.*, 2018). Apesar desta teoria caracterizar o declínio como a fase final da empresa, ele pode ocorrer em outras fases deste ciclo (TRÊS *et al.*, 2014). O declínio também foi analisado segundo a perspectiva da teoria do comportamento organizacional. Nestes estudos, o declínio possui relação com o gestor, a estrutura ou com os erros de gestão (MADEIRA, 2003).

Além do estudo dessas quatro abordagens acima, acrescenta-se uma abordagem econômico-estratégica do declínio. Mas, do declínio da indústria em que uma organização atua. Porter (1986, p. 24) utiliza o conceito de indústria para designar “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. Ele considera a hipótese que uma indústria passa por várias fases ou estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. E uma forma de prever a evolução das forças competitivas em uma indústria é conhecer o ciclo de vida do produto. O autor, porém, ressalta que “nem sempre está claro que mudanças estão ocorrendo atualmente na indústria, muito menos que mudanças

irão ocorrer no futuro” (PORTER, 1986, p. 157). Por vezes, a mudança pode ocorrer também em indústrias adjacentes (fabricantes de roupas são pressionados por varejistas, estações de rádio usam a lista das mais ouvidas e pressionam as lojas de vendas de discos).

Embora o conceito de indústria e setor econômico sejam distintos, na presente pesquisa utiliza-se o conceito de declínio do setor como sinônimo de declínio da indústria. Em termos gerais, o declínio da organização tem relação direta com o declínio do setor econômico que a empresa atua, pode advir da estagnação ou redução da indústria, da competição crescente de produtos substitutos que trazem uma tecnologia revolucionária, da falta de adaptação às mudanças demográficas e de comportamentos dos clientes, do surgimento de um nicho, da mudança tecnológica que vai além da indústria. O ambiente pode influenciar de forma significativa a tomada de decisões nas organizações (VASCONCELOS *et al*, 2018).

Além disso, Guerrazzi e colaboradores (2017) apontam que o declínio da organização ocorre no momento em que há uma influência negativa no desempenho apresentado decorrente da deterioração da base dos recursos por um período de tempo determinado. Esta redução pela qual a empresa passa, pode ser também do tamanho organizacional, força de trabalho, capacidade física de produção, quantidade ou qualidade dos *inputs* e *outputs*, fatia de mercado possuída, lucros, ativos, cotação das ações, entre outros fatores que são de difícil mensuração (ROIEK; BULGACOV, 1999).

Em uma pesquisa sobre o declínio organizacional, Weitzel e Jonsson (1989) propuseram que “as organizações entram em um estado de declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou adaptar a pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência a longo prazo da organização” (WEITZEL; JONSSON, 1989. p. 94). Os autores revisaram a literatura sobre declínio para propor um **modelo de cinco estágios do declínio**.

O **primeiro estágio** do declínio é chamado de cegueira. Neste estágio as organizações são incapazes de reconhecer mudanças internas ou externas que ameacem sua sobrevivência a longo prazo. Para evitar a cegueira os gestores precisam assumir a existência de ameaças e buscar informações que sejam confiáveis e oportunas. A inação é o **segundo estágio** do declínio. Nesta fase, há uma falha em

decidir qual a ação corretiva deve ser feita e os gestores executam pouca ou nenhuma ação para corrigir o caminho de queda.

O **terceiro estágio** é chamado de ação defeituosa. Nesta etapa, a empresa já apresenta indicadores de desempenho abaixo do bem-sucedido. A falha pode não ser imediata, todavia indica que provavelmente as alterações corretas não foram realizadas. O **quarto estágio** é o da crise. As empresas que atingem este estágio não tiveram sucesso na forma como tentou lidar com os problemas enfrentados. É possível que, por causa de uma calamidade ambiental, uma empresa vá direto para o estágio quatro sem progredir pelos estágios iniciais do processo de declínio. É neste momento que a organização atinge o ponto crítico da sua história e precisa passar por grande reorientação e revitalização para sobreviver. O **estágio final** é chamado de dissolução. A quinta fase do declínio é irreversível devido à sérios problemas que a organização está passando pelo esgotamento do capital, pessoal, participação no mercado e reputação.

Para que as organizações não cheguem ao estágio final do declínio há a necessidade da busca pela recuperação e reversão da situação declinante na qual se encontra (GOTTEINER; MAS-MACHUCA; MARIMON, 2019). Assim, quando uma empresa adentra no processo de declínio, o ideal é que passe a promover ações de *turnaround*, que consiste em criar estratégias e ações que visem a recuperação econômica (WANG; BAI, 2021). Quando um *turnaround* é bem-sucedido, uma empresa que vinha tendo sua sobrevivência ameaçada durante um período de anos, consegue reverter a queda de desempenho e dar um fim na ameaça de sobrevivência, alcançando a rentabilidade necessária para que a empresa consiga se sustentar (PINTO; SERRA; SCAFUTO, 2018).

Nessa seção, evidenciou-se a natureza prescritiva-funcionalista e prescritiva-cognitivista da pesquisa sobre declínio das organizações e do setor econômico em que essas atuam. Ainda que a incerteza seja abordada nessas análises, é persistente a ideia de que as lideranças podem prever eventos futuros a partir de uma vigilância constante de variáveis do macroambiente. Na presente pesquisa, busca-se desenvolver uma abordagem narrativa-interpretativista do declínio.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como base a pesquisa social interpretativa (VIEIRA; RIVERA, 2012; ROSENTHAL, 2014), este estudo busca analisar a construção de sentido de gestores de livrarias por meio de narrativas do declínio. Para isso será utilizado o conceito de *sensemaking* de Weick (1995). Com base nos estudos de Weick (1995) e Clandinin e Connelly (2011) é proposta uma conexão entre os pressupostos *do sensemaking* organizacional com aspectos da pesquisa narrativa. A Figura 1 apresenta essas conexões que foram abordadas em quatro aspectos principais.

As conexões entre o *sensemaking* e a pesquisa narrativa apresentam-se por meio de questões relacionadas às pessoas e à identidade na pesquisa narrativa. O *sensemaking* é fundamentado na construção de identidade, pois o indivíduo está em constante construção. Na pesquisa narrativa as pessoas estão em processo de mudanças constantes e as narrativas acompanham este processo. Há também uma relação de contexto e natureza social dos ambientes. No *sensemaking*, as pessoas constituem o seu próprio ambiente, além de que os significados são compartilhados em interações sociais. Na pesquisa narrativa, o contexto se apresenta pelo tempo e espaço das experiências narradas.

Outra conexão se refere à aspectos de ação e incerteza. O *sensemaking* possui os pressupostos de interpretação por pistas extraídas e plausibilidade em vez de precisão de modo que a interpretação é realizada pela percepção de palavras e ações. Mas não há a necessidade de que estas sejam precisas, basta que sejam sensatas. Na pesquisa narrativa as histórias contadas são frutos de ações vividas cujas interpretações sempre podem ter outro sentido, sendo então algo provisório e incerto. Por fim, identificou-se abordagens temporais. O *sensemaking* possui os pressupostos de retrospectiva e em curso, ou seja, a criação de sentido recorre a eventos passados para interpretar o presente. Para a pesquisa narrativa a temporalidade está presente na narração que contempla passado, presente e futuro nas experiências vividas.

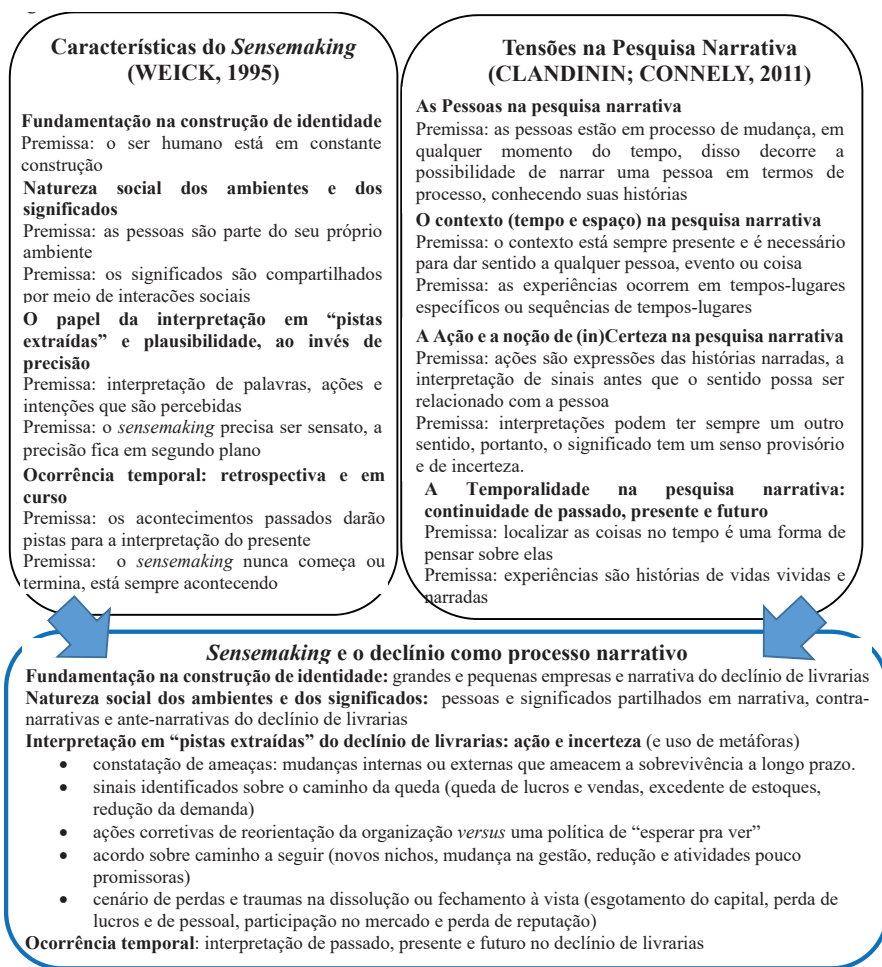


Figura 1. *Sensemaking* e pesquisa narrativa

Fonte. Elaborado pelas autoras.

Em pesquisas realizadas tendo o *sensemaking* como base, há a busca pela construção de sentido de um determinado grupo, de modo que os indivíduos apresentam como veem o seu “mundo”. Por meio da pesquisa narrativa, o entrevistado se vê como um ator que vivencia suas experiências, falando como elas fazem sentido por meio de uma narrativa (REYNOLDS; HOLT, 2021).

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa faz uso de técnicas primárias e secundárias de coleta de dados. A coleta de

dados secundários será realizada para pesquisar as narrativas sobre o declínio organizacional no setor livreiro do Brasil. Para isso foram selecionadas notícias vinculadas na internet que contemplem a situação do mercado de livros no Brasil, de 2000 a 2021. A pesquisa considerou os principais veículos de mídia, escolhendo com fonte de dados o jornal Folha de São Paulo, portal G1, revista Época Negócios, portal PublishNews e a revista Exame. Não foram consideradas notícias de blogs pessoais e artigos de opiniões, para uma maior confiabilidade das notícias. Foram analisadas 229 notícias.

Os dados primários foram coletados por meio da técnica de entrevista narrativa (EN), um método de pesquisa qualitativa, que vai além da estrutura pergunta-resposta presente na maioria das entrevistas. A técnica de EN consiste em regras que provocam as narrações do entrevistado e conservam o andamento da narração (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). Esta estrutura de regras é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Fases da entrevista narrativa

Fases	Regras
Preparação	Exploração do campo Formulação de perguntas exmanentes (relacionadas aos objetivos da pesquisa)
Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais quando necessário
Narração central	Não interromper Motivar o prosseguimento da narração somente com encorajamentos não verbais Esperar para os sinais de finalização (coda)
Fase de questionamentos	Usar somente expressões como “O que aconteceu então?” Não opinar ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “Por quê?” Avançar de perguntas exmanentes (dos objetivos da pesquisa) para perguntas imanentes (do relato do entrevistado)
Fala conclusiva	Facultar perguntas do tipo “Por quê?”, como porta de entrada para a análise subsequente Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Fonte. Adaptado de Jovchelovitch e Bauer (2008) e Rosenthal (2014).

A produção de sentido pelo *sensemaking* envolve pessoas buscando entender eventos novos, confusos, ambíguos, ou que de alguma forma vai contra as expectativas criadas. Em ambientes complexos, os gerentes utilizam o julgamento intuitivo na construção dos sentidos, sem deixar de considerar a conciliação de diferentes interesses (BANSAL; KING; MEGLIO, 2022). A visão dos gerentes é relevante para os estudos de *sensemaking* devido estarem em contínuo processo de avaliação de problemas, estratégias e oportunidades (IVANOVA-GONGNE et al, 2022).

Quanto à seleção dos gestores de livrarias para as entrevistas, essa é do tipo não probabilística, isto porque em pesquisas qualitativas o objetivo é explorar o contingente de opiniões e as diferentes formas de representação que o assunto em questão apresenta (JOVCHELOVITCH; GASKELL, 2008). Para esta pesquisa, o público pesquisado são os gestores de pequenas livrarias de Uberlândia – MG. O município de Uberlândia foi escolhido como local de aplicação da pesquisa.

Para fins de minimização de riscos de identificação dos entrevistados, os nomes dos participantes da pesquisa e dados das livrarias foram trocados por nomes fictícios. Optou-se pela pesquisa de gestores de pequenas livrarias, devido as suas narrativas serem menos frequentes na mídia. Não obstante, o declínio de grandes livrarias gera efeitos em cadeia para todo o setor, incluindo as pequenas livrarias. Nesta etapa da pesquisa foram realizadas 9 (nove) entrevistas narrativas seguindo as normas do comitê de ética, sendo que cinco delas foram concedidas presencialmente e quatro por meio de vídeo chamada, por preferência dos entrevistados, devido à pandemia de COVID-19. O Quadro 2 apresenta as informações acerca dos entrevistados.

Quadro 2. Informações sobre os entrevistados

Nome	Informações do(a) entrevistado(a)
Levi	Homem de 51 anos. Possui ensino médio completo. Começou a fazer faculdade de Administração, mas não concluiu. Levi é proprietário da Livraria Odisseia. Foi aberta em 2008 e em 2015 sua estrutura física foi encerrada, ficando apenas com a venda de livros pelas redes sociais (<i>Facebook</i> e <i>WhatsApp</i>) que realiza sozinho.
Vicente	Homem de 57 anos. Possui ensino médio completo. Começou a fazer faculdade de Engenharia, mas não concluiu. Vicente é proprietário da Livraria Ilíada junto com sua esposa. A livraria foi criada em 1989 por seu sogro. Possui 1 funcionário.
Maya	Mulher de 33 anos. É formada em Educação Física e iniciou o curso de Administração. Maya é monitora da Livraria Hogwarts e é responsável pela gestão da empresa. Trabalha na empresa há 9 anos e está no cargo há 5 anos. Possui 3 funcionários.
Telma	Mulher de 49 anos. Possui ensino médio completo. É proprietária da Livraria Pequeno Príncipe junto com seu marido. A livraria foi criada em 1999 e adquirida por Telma há 12 anos. Possui 1 funcionário.
Jorge	Homem de 33 anos. Possui ensino médio completo. É proprietário da Livraria Dom Casmurro, um sebo criado em 2006 e possui atualmente duas lojas e 7 funcionários.
Thiago	Homem de 31 anos. É formado em Administração. É um dos proprietários da Livraria Nárnica. A livraria foi fundada pelo seu pai em 1987 e assumiu a gestão da livraria com sua mãe após a morte do seu pai em 2004. Atende atacado e varejo. Possui 20 funcionários.
Danilo	Homem de 21 anos. Cursa Engenharia de Computação. Criou a Livraria Terra Média, uma plataforma de aluguel de livros nascido no ano de 2021. Trabalha sozinho.
Sônia	Mulher de 57 anos. Possui ensino médio completo e cursa Direito. Sônia é proprietária da Livraria Bússola de Ouro, uma livraria que foi criada em 1989 e foi adquirida por ela há 28 anos. Possui 3 funcionários.
Rubens	Homem de 50 anos. É formado em Administração. Atualmente é o Proprietário e Diretor comercial da livraria Macunaíma. A livraria foi criada em 1977 e foi adquirida por Rubens em 2004.

Fonte. Elaborado pelas autoras.

A análise da mídia considera as características do *sensemaking* na macro narrativa da mídia sobre o declínio de livrarias, conforme a Figura 1: a construção de identidade de livrarias, a natureza social dos ambientes e significados, pistas em palavras os aspectos centrais da narrativa de declínio e ocorrências temporais relacionadas ao declínio. Posteriormente, são analisadas a presença (ou não) dos elementos dessa macronarrativa nas narrativas dos proprietários de pequenas livrarias com atuação local na cidade de Uberlândia-MG.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta os resultados encontrados na pesquisa, além de realizar uma discussão acerca dos dados coletados. Esta pesquisa destaca narrativas relacionadas ao *sensemaking* e o declínio organizacional. São apresentadas informações sobre o mercado de livrarias em um nível macro por meio das narrativas da mídia de notícias e para conhecer o nível micro há também a narrativa dos gestores de pequenas livrarias de Uberlândia-MG.

4.1 *Fundamentado na construção de identidade*

No processo narrativo organizacional há a presença de características que remetem a construção de identidade, seja na ênfase dada às características específicas de cada organização ou sujeito, bem como na própria história e da empresa, os sentimentos ao longo dos anos e mudanças que viveram ao longo de sua história e que foram importantes para que chegasse na forma como se apresentam e se identificam.

Para entender o mercado livreiro brasileiro, inicialmente retomam-se os anos 2000, momento em que as grandes livrarias que atuavam no país tinham destaque. Livrarias como Saraiva, Cultura, FNAC cresciam em tamanho e participação no mercado com a abertura de novas unidades. Com a concentração de mercado nas grandes empresas, desafios eram enfrentados pelas pequenas e médias livrarias, pela dificuldade de negociação com o mercado editorial e pouco poder de divulgação (GIANNASI, 2008).

Foi também nos anos 2000 que o mercado de livro começou uma mudança significativa na inserção da tecnologia no formato dos livros. Formatos de arquivos em PDF, LIT e RB começaram a surgir

(GARATTONI, 2001) e empresas como Google e Amazon passaram a incentivar a leitura de *e-books* (STONE, 2007). A Livraria Cultura comercializa livros digitais em 2010 enquanto a Saraiva vendia leitores digitais (VICTOR, 2010; FUSCO, 2010).

Este foi um período de crescimento dos livros, Rubens fala sobre a evolução do mercado de livros ao longo do tempo “tinha um colega meu, concorrente de editora, que ele falava que o livro teve a fase do diamante, passou para o ouro, depois passou para a prata, depois foi para o bronze e a agora está no latão”. Neste estudo há o objetivo de falar sobre o declínio que o setor vem enfrentando, mas é importante ressaltar que houve também uma fase de crescimento.

Os entrevistados, que são em sua maioria proprietários das livrarias em que trabalham, falaram sobre a criação de suas empresas e as motivações que incentivaram para que o negócio tivesse início. De um modo geral, estas livrarias nasceram de um sentimento de levar para a cidade o conhecimento, crescimento pessoal e espiritual ou de uma oportunidade comercial. Levi conta “a livraria, a Odisseia, ela começou dentro da igreja e foi a necessidade de algumas pessoas que precisavam de algum tipo de livro. [...] De pouco a pouco foi crescendo, foi crescendo.” Vicente conta sobre o início “Ela foi criada em 1989 pela minha esposa, e a gente não era casado ainda. [...] A livraria começou como distribuidora também, pra atender as cidades da região aqui que também tinham muita carência em comprar livros.”

Uma característica em comum encontrada nestes gestores é um valor sentimental que carregam na condução de um negócio como a livraria. Sabendo sobre as dificuldades enfrentadas nesta indústria, percebe-se que a manutenção da empresa leva em conta mais do que questões de ganhos financeiros, como é falado por alguns deles.

Ver produtos nossos tocando pessoas é uma sensação de dever cumprido, você realmente está cumprindo com a sua missão. Uma gratidão por ser esse o seu trabalho. [...] Quem trabalha com livraria não tá querendo ganhar dinheiro não, é porque gosta muito (Entrevista concedida por Thiago, 2021).

A gente sabe que a educação hoje ela é o princípio de tudo, um lema da Livraria Hogwarts é isso, é gerar mais educação através da venda de livros, as pessoas têm mais acesso principalmente a materiais de qualidade (Entrevista concedida por Maya, 2021).

Observa-se a presença de altruísmo na falas no sentido de, com sua empresa, ajudar a sociedade local para fortalecer a educação, o conhecimento ou mesmo evangelizar. Para que estas empresas continuem seguindo suas missões e se mantenham vivas, há uma reflexão sobre o tamanho das empresas e as adaptações necessárias para sobrevivência. Vicente as diferenças de tamanho das empresas.

Pra você ver, uma cidade igual Uberlândia fechou Saraiva, fechou Cultura, são mega livrarias que veio pra cidade e foram embora. Então, as mesmas que tinham 20 anos atrás, são as mesmas que tão segurando hoje, em virtude até assim, a questão do custo. Que essas livrarias, essas mega livrarias que veio pra shopping eu imagino que o custo deve ser muito alto com relação ao faturamento. E a gente consegue assim, porque tem um custo baixo (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Thiago fala suas percepções quanto ao tamanho das livrarias “as livrarias de rede elas tem mais poder de barganha, conseguem fazer algumas promoções, parcerias com algumas editoras [...]. Porém o atendimento é diferente.” Rubens fala o que conhece sobre as livrarias de rede e cita a Leitura, que abriu uma loja no local onde antes funcionava uma Saraiva em Uberlândia.

A Leitura eu falo que hoje no Brasil, dos grandes é o que está sobrevivendo, mas ele mudou o foco. [...] Ele é inteligentemente, ele diversificou e manteve 20% ali, sei lá 30% no máximo de livros e o resto ele conseguiu ter margem para poder sobreviver, pagar toda a estrutura haja visto a gente está falando a Saraiva no shopping não deu conta (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

A fala deste entrevistado remete a diversificação que as livrarias têm feito para sobreviver. Muito disso se deve ao fato do livro ser um produto de preço tabelado, e não rende lucros altos para a empresa. Por este motivo, é comum que as livrarias busquem di-

versificar os produtos vendidos, como artigos religiosos, artigos de presentes ou mesmo a inclusão de itens de papelaria e a distribuição de apostilas de sistema de ensino, como é o caso de Rubens.

Ainda sobre a identidade organizacional, Weber, Thomas e Stephens (2015) enfatizam que a identidade é uma construção dupla composta de cultura e valores internos, bem como a expressão externa da organização para o público. Brown (2006) considera que a construção de identidade coletiva são processos contínuos de narração de modo que a própria estrutura da organização está em constante construção e recriação pelas trocas de narrativas. Nos entrevistados que são proprietários, é possível que expressem um pouco mais da sua identidade pessoal ao falar da empresa, mas de qualquer modo a forma como a organização se externaliza depende de todas as pessoas envolvidas na empresa e a construção de identidade organizacional difundida no local.

4.2 Natureza social dos ambientes e dos significados

No ambiente organizacional é possível encontrar processos de socialização por meio de relações de *networking*, diálogos do dia a dia ou mesmo nas negociações que são realizadas (BROWN, 2006). No caso da indústria do livro, estas relações sociais passam a entrar em evidência no relacionamento entre funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e também nas negociações em busca de novos investimentos para sobreviver.

Retomando a narrativa em nível macro, em 2011 e 2013 a Livraria Cultura conseguiu dois financiamentos no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES de R\$ 31,7 e R\$ 28 milhões, para adaptação e modernização de suas lojas (VALOR, 2011; G1, 2013). Esta modernização vem como uma resposta da empresa para a chegada da Amazon ao Brasil em dezembro de 2012. A Amazon chegou ao Brasil já com bons resultados nas vendas digitais e livrarias físicas (BALIEIRO, 2012).

A livraria Laselva, maior rede de livrarias de aeroportos brasileiros, entrou com pedido de recuperação judicial em maio de 2013, com dívidas estimadas em R\$ 120 milhões. A privatização dos aeroportos impactou nos alugueis e faturamento da empresa (COZER; BARBOSA, 2013). Empresas como FNAC e Saraiva passaram

a investir na abertura de filiais em aeroportos para ocupar o lugar deixado pela Laselva (ESTADÃO, 2014).

Entre 2013 e 2015 o setor passa a sentir sinais de queda devido aumento das vendas pela internet e redução das compras governamentais (NETO, 2015). A ausência dos planos governamentais de incentivo à leitura mexeu com o setor, que tinha nesta fonte de compras, uma dependência financeira. Outros fatores começaram a pesar, como a falta de leitores, a disputa por preços entre concorrentes e a ausência de um livro “salvador da pátria”. Tudo continuou intensificando em 2016 e o mercado de livros ficou no vermelho (ESTADÃO, 2016). Em um contexto micro das análises, Rubens narra sobre suas vivências e cita sobre a presença do governo no setor, neste caso, quando inseriu um programa de doação de livros didáticos para a rede pública, algo que o entrevistado considera como ponto chave para o declínio no setor.

Antigamente toda a rede pública, [...] quem comprava livro era os pais. [...] Aí depois o governo entrou, que eu acho corretamente, e fez a doação dos livros didáticos. [...] Então, eu falo que o primeiro passo que ajudou a reduzir o número de livrarias no Brasil, foi exatamente quando o governo entrou há muitos anos atrás doando aos pais o livro didático. [...] Quando o governo começou a doar, não deram conta de dar segmento. Alguns até deram, montaram papelarias e aí acabaram mudando o foco e tal, mas a maioria não deu conta também, fechou. [...] Então eu acho que em contrapartida beneficiou muito a educação (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Com a redução destes ganhos, as livrarias precisaram se reinventar e encontrar formas de atrair e manter clientes em suas empresas. Falando sobre isso, Thiago aponta que o diferencial está no atendimento “Livros [...] são tabelados. [...] O cliente vai procurar aquela (livraria) que tem uma melhor relação, que ele se sente mais bem atendido ou a que tem mais facilidade pra chegar, ou receber em casa.” Sônia percebe a importância do cliente para o negócio “Eu sempre digo que o cliente é a pessoa que traz o benefício para a empresa, o cliente é o nosso bem maior que nós temos”.

Em um contexto de socialização constante, o diálogo com os funcionários é relevante para traçar estratégias na organização. Os funcionários possuem contato direto com os clientes e conseguem identificar suas necessidades, os títulos que procuram, aqueles que não encontram e suas percepções sobre tipo de consumo de livro, como suas preferências de canal de compras. Sônia fala um pouco sobre este relacionamento em sua empresa.

A gente busca ideias juntos. Eu converso muito com meus funcionários sobre aquilo que os clientes procuram, qual é a necessidade do cliente que vai até a loja, o que ele procura, o que ele quer, qual é o interesse dele na leitura, que tipo de assunto ele está buscando e eu vou também atrás de editoras, saber o que elas estão lançando, quais são as novidades que ela têm pra frente, que tipo de algo novo eles estão para lançar para frente. Então, a gente faz essas coisas juntos (Entrevista concedida por Sônia, 2021).

A fala de Sônia reforça esta percepção de que os funcionários possuem informações importantes na construção estratégica da empresa. Jorge mantém diálogo com os funcionários e também com seus clientes. Na empresa de Jorge há um diferencial por ser um sebo, seus clientes são muitas vezes seus fornecedores de livros usados “a compra da gente de livro usado é os próprios clientes da gente que fornece. O cliente tem livro em casa e traz aqui que a gente compra ou a gente vai fazer uma avaliação na casa [...] eu vou lá, passo um valor. Aí a maioria do pessoal fica super contente.”

As relações com fornecedores são também relevantes para Sônia “a minha relação com os meus fornecedores são ótimas, estamos juntos a 28 anos, temos as editoras, as minhas parceiras. 28 anos de parceria, a maioria delas.” Telma fala sobre os representantes comerciais de editoras ou distribuidoras “os vendedores vêm aqui e a gente tem um bom relacionamento com eles também. Tem sempre lançamentos.”

Outro relacionamento, refere-se aos concorrentes. Alguns entrevistados apontaram a existência de um bom relacionamento entre as livrarias. Sônia acha que a cidade permite espaço para todos “eu não vejo como uma competição. Eu acho que espaço tem para

todos. É uma cidade grande que tem abertura pra várias livrarias, até caberia mais livrarias em Uberlândia.” E Vicente tem uma visão um pouco diferente “em termos de livraria pra livraria não tem parceria não. É concorrência mesmo. Cada um por si. [...] quem tem um custo menor consegue dar um desconto maior.” Mesmo dizendo que não há parceria entre livrarias, não são as livrarias locais que incomodam estes gestores, como aponta Maya “porque a gente fala que um dos maiores concorrentes nossos hoje são os próprios sites, não é nem a livraria física.” Rubens conta uma vivência sobre isso.

Eu tenho uma história com uma diretora executiva de uma grande editora, [...] “Explica para mim, esse livro custa tanto de tabela e esse fornecedor que era a Saraiva na época vendendo por tanto, nem se você fabricar ele, saí esse preço.” Ela falou [...] “Eu não sei o que eles arrumam.” Eu tinha uma agência [...] que um dia eu chamei ela para tentar ver o que a gente podia tentar fazer para bater de frente que na época que incomodava muito era a Saraiva. Ela falou assim “Quer um conselho meu? Não vai atrás deles, porque todo ano eles fecham no vermelho. Fica na sua, pelo menos você vai estar com uma venda sadia.” E aí eu tenho uma triste assim, uma história [...] um site no Brasil que chamava-se site da Livraria Cultura. Em termos de livraria física e site não tinha para ninguém. [...] E aí os caras pegavam e punha o livro para vender, tinha 40% de desconto punha o livro com 30%, com 35, a conta não fechava. Quando você punha cartão, imposto e toda a estrutura, a conta não fechava. E Cultura acompanhou a Saraiva [...] em questão de preço (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Esta narrativa é significativa também para o entendimento do mercado de livros como modo macro. Nas notícias, as informações obtidas e nem sempre conseguem contemplar o todo. Essa vivência refere-se aos acontecimentos internos que é de conhecimento dos profissionais da área. Ter essa informação ajuda a compreender os próximos acontecimentos que serão narrados no próximo tópico.

As informações evidenciam as relações sociais presentes na narrativa de construção de sentido nas informações da mídia de notícias e também nas entrevistas concedidas pelos gestores de livrarias de Uberlândia. Heath e Porter (2019) lembram que o *sensemaking* aborda

mecanismos cognitivos e sociais para lidar com eventos inesperados. As pessoas percebem os eventos e o que eles significam e como os significados influenciam nos comportamentos. Como o atendimento diferenciado para atrair clientes.

Na tomada de decisão das organizações, além de carregar na memória dos gestores as experiências vividas e compartilhadas pelos atores (BOJE, 1991), Weick (1995) destaca que nas organizações, há uma rede de interações cuja natureza social de algum modo faz presença. Os diálogos e o bom relacionamento entre eles é relevante para que nas histórias contadas pelos funcionários haja um compartilhamento dos interesses do cliente, como é feito por Sônia.

4.3 Interpretação em “pistas extraídas” do declínio de livrarias

Neste tópico fica mais evidente as narrativas de declínio organizacional identificados na indústria do livro. A presença de ação e incerteza são pontos de partida para que haja a percepção que algo não está como deveria. Para criar sentido, os sujeitos unem pistas, peças, lembram de eventos e dilemas que vão se encaixando para gerar entendimento (WEICK, 1995).

Retomando a narrativa macro das livrarias, em 2016 as empresas sentiram o baque das mudanças no mercado e ficaram mais frequentes as notícias de fechamento de livrarias no Brasil (G1, 2016; MEIRELES, 2017). A Saraiva decidiu por vender a operação de educação por R\$ 725 milhões, mas não foi suficiente para recuperar dos prejuízos que vinha tendo consecutivamente (EXAME, 2017).

Em 2017, a FNAC, uma rede francesa de livrarias, anunciou que pretendia deixar o mercado brasileiro por questões estratégicas. A operação foi comprada pela Livraria Cultura. A FNAC pagou R\$ 130 milhões para sair do mercado brasileiro (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017; CALDAS, 2017; CAVALLINI, 2018). Neste mesmo ano, a Livraria Cultura e anunciou a compra da plataforma online Estante Virtual, um *marketplace* de livros (REUTERS, 2017).

Em 2018 as dificuldades enfrentadas pelo setor ficaram mais evidentes. A Livraria Laselva, que fez o pedido de recuperação judicial em 2013, tem a sua falência decretada pela Justiça (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018). As livrarias Cultura e Saraiva vinham de

sucessivos atrasos nos pagamentos dos fornecedores (OLIVEIRA, 2018) e fechamento de lojas. A Livraria Cultura foi fechando as unidades da FNAC até não sobrar nenhuma (CAVALLINI, 2018) e a Saraiva fechou 20 lojas de uma vez (NETO; FACCHINI, 2018). Tanto a Livraria Cultura, como a Saraiva fizeram pedido de recuperação judicial (JORNAL NACIONAL, 2018; MEIRELES, 2018).

O ano de 2019 foi marcado pela avaliação do mercado para identificar o melhor caminho de recuperação e identificou-se que as livrarias físicas estavam perdendo espaço para outros canais de venda (ESTADÃO, 2019). Com a crise vivida pelas *megastores* o mercado começou a apresentar mudanças. As novas livrarias têm preferência de serem pequenas, atendimento personalizado, com curadoria afinada aos gostos dos clientes. A aposta é na experiência de compra que o cliente terá na livraria (MOLINERO, 2019).

Quanto a análise micro do setor, destaca-se a percepção de mudanças internas e externas na empresa. As mudanças internas têm início logo que livraria é criada e surgem as primeiras adaptações no espaço físico. Vicente mudou espaço e endereço “a gente mudou de endereço em 2017 [...] que a gente achou que conseguiria atrair um público maior, no entanto não foi o que aconteceu. Pelo contrário, a gente até perdeu um pouco dos clientes que a gente tinha.”

Mudanças internas também ocorreram em relação a gestão da empresa. Thiago conta que o fundador da livraria, seu pai, faleceu e tiveram dificuldades na transição “não foi uma gestão planejada. Porque foi um acontecimento repentino. Da noite pra o dia precisaram administrar.”

Entre as mudanças externas, Sônia cita as dificuldades que a grande variação da inflação já causou e também os desafios da falta de hábito de leitura da população. Ela precisou criar estratégias de incentivo à leitura. A presença da internet e a mudança de hábitos de consumo de livros é uma mudança que impactou o mercado de livros. Jorge explica sua preocupação “às vezes a internet está vendendo mais baixo que a editora. Eu não consigo entender como eles conseguem ter essa margem.” Essa é uma dificuldade pela qual precisam se adaptar, como percebe Maya “estamos atualmente se adaptando pra essa venda do *Marketplace*, a venda da internet que vêm crescendo bastante e se a gente não entrar nessa, a gente fica pra trás.”

Outro ponto são os sinais identificados sobre o caminho queda. São situações onde há a percepção de redução de ganhos, demanda e vendas por exemplo. Vicente passou por um momento que percebeu estes sinais de queda a tempo e conseguiu recuperar a livraria de uma dissolução. Isto porque começou trabalhar com licitação para vender livros para escolas. Ao não fazer um planejamento sobre os diferentes prazos de pagamento das editoras e recebimento das escolas, chegou a ter déficit terno de 1 milhão de reais. Ao perceberem, negociaram com as editoras e conseguiram continuar distribuindo os livros conforme o contrato. Entre as situações de queda, os entrevistados também citaram o preço do aluguel e queda nas vendas causadas pela pandemia de Covid-19.

Em meio a sinais de que as coisas não vão bem, os gestores se deparam com duas opções: realizar ações corretivas de reorientação da organização ou fazer uma política de esperar para ver o que acontece. Com o perfil mais ativo, Rubens ao receber uma informação que o cenário do mercado estava prestes a mudar e entrar em declínio, fez logo as mudanças internas para não ser pego de surpresa quando a crise viesse. Por outro lado, Sônia escolhe a opção de esperar para ver. Faz pequenas mudanças e vai se adaptando, mas não tem medo se uma hora isso não for suficiente e precisar encerrar com a livraria.

Um ponto relevante no momento de declínio é identificar se a estratégia adotada é realmente a melhor opção. Os gestores checam as ações adotadas e caso necessite, realizam mudanças e reduz as atividades pouco promissoras. Os entrevistados contam sobre algumas mudanças realizadas que não deram certo.

A gente tinha um ônibus livraria. Então, ele viajava de cidade em cidade tipo uma biblioteca ambulante. Só que não era de empréstimo, era venda. Mas em virtude da dificuldade de você ter uma pessoa que dirigisse, dormisse e vendesse livro, foi ficando muito trabalhoso, a pessoa não tinha ânimo de fazer isso tudo o dia inteiro, o mês inteiro, o ano inteiro e por falta de funcionário a gente acabou encerrando o ônibus também (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Tinha uma cafeteria dentro da loja, tinha mesa de leitura, tinha um espaço pra criança, tudo isso eu fui fazendo ao longo do tempo. [...]

Com a dificuldade que eu tive de funcionários pra atendimento de cafeteria [...] mudava muito no atendimento da cafeteria. Infelizmente eu tive que fechar (Entrevista concedida por Sônia).

Por outro lado, há também narrativas de mudanças implementadas que deram certo para a livraria. Para Jorge funcionou a venda de livros raros em *marketplaces* “tinham muitos livros raros que era mais difícil de vender. Quando a gente começou a vender pela internet a venda subiu bastante porque lá só vendia mais os livros raros, um livro que é mais caro.” O crescimento no espaço físico foi uma ação que funcionou para Thiago “o espaço ficou pequeno, cresceu justamente por o trabalho ter dado certo, a necessidade de produtos, pra Uberlândia e na região quando você pensa no atacado.”

Rubens conta que o faturamento de uma livraria dependia muito das vendas de dezembro a março, período que vai do natal até a volta às aulas. Em sua livraria, a venda de livros didáticos para as escolas particulares era o que rendia ganhos para serem aplicados ao logo de todo o ano. Com o passar dos anos, as escolas passaram a aderir ao modelo de sistema de ensino, com apostilas que eram vendidas pela própria escola. Rubens decidiu não lutar contra o sistema de ensino e resolveu integrá-lo, passando então a atender escolas distribuindo os materiais para os alunos.

Neste processo cuja a empresa se encaminha para o declínio, após realizar ações corretivas que não funcionam, ou ao não fazer as readequações no tempo certo, a organização pode chegar a fase de dissolução e encerramento de suas atividades. Este foi o caso de Levi, que abriu sua livraria em 2008 e fechou a livraria física em 2015. Hoje ele continua vendendo livros pelo *facebook* e *whatsapp*. Levi contou um pouco da sua experiência.

Pra mim foi muito gratificante por todo esse tempo. Só que infelizmente por conta de aluguel, que é muito caro, livro, o lucro é muito pouco [...] você não tem apoio. [...] imposto, você tinha que pagar isso, tinha que pagar aquilo. Então [...] eu vi num momento assim que, a gente sobrevivia. Porque vendia bem, vendia muito livro, vendia bíblia, só que você chega num momento que cansa, porque aí você está fazendo trocadilhos. [...] O que você tinha, tinha que pagar

a conta e investir, aí chega um momento que cansa. Aí no momento tive que dispensar funcionário, pra tentar melhorar alguma coisa, mas não dá. Aí foi quando a gente resolvemos fechar. Aí nós fechamos... foi muita mão de obra pra fechar. São móveis que você perde, que não tem mais utilidade pois os móveis era pra livro. Então você vende a preço de banana. Então assim, a gente fica muito chateado com isso aí. Todo investimento que você faz, tudo aquilo que você pensa no futuro, aí com algum passar dos anos você vai vendo que passou (Entrevista concedida por Levi, 2021).

Observa-se que a dissolução gera nele uma certa frustração com o fechamento. Ele sabia que era o que podia fazer no momento, mas desfazer daquele investimento de anos o deixou chateado. Mesmo nos gestores que não vivenciaram o fechamento de suas livrarias, é unânime o sentimento de tristeza ao ouvir uma notícia sobre o fechamento de uma empresa desta, como é explicado por Rubens “eu fico triste porque é o meu mercado. Aí fala ‘Poxa, são concorrente seu’ Nenhum problema, tem espaço para todo mundo. [...] ‘Ah eu quero que o concorrente morra’ Se ele morre, o segmento dele está morrendo, é sinal que tudo está ruim.”

As narrativas até aqui apresentadas são relevantes na identificação da evolução da indústria de livros ao longo do tempo. A entrada no mercado de uma empresa como a Amazon, que já chegou estruturada e estabelecida, tem uma força que mexeu com a estrutura da indústria do livro. Ghazzawi (2018) aponta que empresas menores são mais vulneráveis e podem sofrer mais com o declínio. Se confirmada a prática da Amazon de venda de livros a preços abaixo de custo, isso pode ser considerado como *dumping*. A prática de *dumping* é considerada uma forma de concorrência desleal, pois a intenção é eliminar a concorrência e após se consolidar no mercado sobe os preços para aumentar os lucros (SILVA, 2005).

A saída de empresas também é motivo de alteração da indústria. O fechamento de empresas causa danos e custos sociais aos variados agentes sociais que compõe o ambiente, agravando assim o desemprego e há uma concentração do mercado em poucas empresas (VASCONCELOS *et al*, 2018).

4.4 Ocorrência temporal

A temporalidade é uma característica central em termos de narrativa, de modo que eventos como um todo possuem passado, presente e um futuro implícito (CLANDININ; CONNELLY, 2011). O passado teve destaque até o momento. Neste tópico há uma ênfase para as narrativas que fazem parte de um contexto atual (2021), que começa em 2020, com o início da pandemia de Covid-19, que neste momento ainda faz parte do presente e como isso influencia na forma como o se encaminha para um futuro desta indústria, especificamente, e para o contexto organizacional referente a todos os segmentos, conforme relatam Vendramine, Nobre e Vieira (2021).

Retoma-se a narrativa macro do setor de livrarias em um período temporal que remete ao presente por ser um momento da narrativa que ainda está em construção. No ano de 2020, a Livraria Cultura realizou um leilão para vender a plataforma Estante Virtual. A Magazine Luiza arremata pelo valor de R\$ 31 milhões (SOPRANA, 2020).

Em março de 2020 é anunciado que o mundo estava passando por uma pandemia de Covid-19. Para evitar o espalhamento do vírus de alto contágio, o setor de varejo como um todo fecha as portas por tempo indeterminado. Com o faturamento caindo à zero, as livrarias deixaram de pagar duplicatas a fim de manter algum dinheiro como fluxo de caixa e tentaram negociar com as editoras novos prazos, o que gerou desentendimentos (MEIRELES, 2020). Em meio à nova crise enfrentada pelas livrarias, começaram a aparecer alternativas adotadas pelas empresas para continuar a venda dos livros com portas fechadas e a principal delas é aposta na internet para aproximar dos leitores (BOFILL, 2020).

Ações foram criadas para ajudar as livrarias com mais dificuldade. Companhia das Letras criou um fundo de R\$ 400 mil para socorrer pequenas livrarias (PUBLISHNEWS, 2020a). A Câmara Brasileira do Livro (CBL) criou uma campanha de financiamento coletivo que conseguiu R\$ 530 mil (ESTADÃO, 2020). Após o baque inicial causado pelo fechamento do varejo por conta da pandemia de Covid-19. Em maio e junho as livrarias se adaptaram para voltar a receber clientes, e as aos poucos foram recuperando as vendas (PORTO, 2020).

Em agosto surgiu uma nova preocupação. Em um projeto de reforma tributária enviado pelo governo federal, havia a proposta que prevê taxaço de 12% para os livros, o setor era isento de confins desde 2004. Com a repercussão, foi criada nas redes sociais campanhas de incentivo à leitura, algo que impulsionou as vendas de livros (G1, 2020), quanto a proposta, esta está parada no congresso até o momento.

Em processo de recuperaço judicial, as livrarias Saraiva e Cultura não conseguiram seguir o plano de pagamentos aprovado pelos credores (NETO, 2020). A Saraiva finalizou o ano com o saldo de 36 lojas a menos (PUBLISHNEWS, 2021a). A Livraria Cultura chegou perto de ter sua falência decretada, mas conseguiu mais tempo em segunda instancia (PUBLISHNEWS, 2020b).

Com o espaço deixado pelas duas grandes livrarias, pequenas e médias redes de livrarias assumiram lojas fechadas pela Saraiva. A Livraria Leitura se consolidou como a maior rede de livrarias brasileira. Em 2020 houve um grande crescimento de vendas de conteúdos digitais impulsionado por um novo comportamento do leitor durante a pandemia (NETO, 2020b).

Em março de 2021, a Amazon solicitou um novo acordo no preço de capa dos livros para as editoras. A proposta era de descontos de 55% a 58% além de 5% de plano de marketing. A postura da empresa movimentou os editores que logo se posicionaram contra. Em resposta, a Amazon disse apenas que não comenta sobre seus acordos com parceiros comerciais (PUBLISHNEWS, 2021b).

Acontecimentos que geram pensamentos sobre o futuro da indústria do livro, refere-se às pequenas livrarias que têm conquistado mais espaço em locais antes dominado pelas grandes redes, uma aposta no fortalecimento da curadoria e mais poder de adaptação (ABDO, 2021) e o crescimento que os conteúdos digitais passaram a ter no mercado. Após o início desde período de pandemia, as vendas *e-books* e audiolivros passaram a representar 6% do mercado editorial. Em 2019 este valor era de 4% (NETO, 2021).

No contexto micro, os entrevistados relataram os impactos causados pela pandemia de Covid-19. Um destes impactos foi a demissão de funcionários, como relata Vicente “Tínhamos 3 funcionários, da pandemia para cá a gente dispensou, ficou só mais 1

funcionário”. O mesmo aconteceu com Sônia “Eu tenho no momento 3 funcionários [...] Antes da pandemia eu tinha 7 funcionários. Alguns conseguiram passar pelo momento sem demissões, mas outras dificuldades foram identificadas, como conta Jorge “uma dificuldade mesmo é essa pandemia. É ficar com a loja fechada. [...] Porque a gente não consegue desconto de aluguel, tem que pagar os funcionários. E se não entra dinheiro, é difícil.”

Logo vieram as adaptações nas vendas com portas fechadas. Foi unanime a utilização de canais digitais para manutenção das vendas, como relata Telma “A gente está trabalhando... eu tenho *whatsapp*, *instagram*, *facebook*, são as mídias dos nossos clientes.” Thiago conta sua experiência “fomos testando ali o que dava certo, até porque a gente não tinha muito tempo para tentar um ou outro. Então fizemos vários testes para ver aonde que conseguiríamos um melhor resultado para atender clientes de portas fechadas.”

Apesar de estar enfrentando esta crise, assim como todos, Rubens teve nos últimos anos bons resultados financeiros, como ele explica no trecho a seguir.

Então assim, eu na realidade, eu tive o meu melhor ano 2019 pra 20 foi o melhor ano da história da Macunaíma, da história! E 2020 pra 21 eu nunca imaginava, devido a pandemia as escolas que vendiam os materiais botava junto com a mensalidade, começou não receber mensalidade, não receber material e ter que pagar editora, aí muitas delas passaram dificuldade. Então disse “Cara, tira isso daqui, compra, vende, paga” (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

O contraste apresentado por Rubens deve-se a diferenciação de produtos e serviços adotado em sua livraria ao longo dos anos. A venda de livros deixou de ser sua maior fonte de faturamento e o serviço prestado como interveniente (mediador entre as escolas e as editoras na distribuição de sistema de ensino) tornou-se a principal fonte de rendimento para a livraria.

Mesmo em tempos de pandemia, houve abertura de empresa da indústria do livro em Uberlândia. Este é o caso de Danilo, que tinha aberto seu negócio há menos de um mês, no momento da entrevista. Danilo relata suas motivações “decidi colocar em prática,

por ter visto as situações das livrarias em Uberlândia, até dos sebos sofrendo muito e de amigos próximos também que queriam ler, queriam a sensação do livro físico, mas não tinham o dinheiro pra comprar.” O negócio de Danilo se difere do modelo de uma livraria comum. Com base em ideias de economia solidária, o entrevistado lançou, inicialmente no *instagram*, um negócio de aluguel de livros.

A plataforma de alugueis de livro funciona como uma forma de conectar as pessoas que querem colocar o livro para alugar, com aquelas que querem realizar o aluguel e oferece a opção de um serviço de logística que funciona em Uberlândia para realizar as entregas e devoluções. O fato do negócio estar localizado em Uberlândia, é visto por Danilo como um ponto positivo.

A localização de Uberlândia é o ponto de destaque para Maya “eu acho que Uberlândia é uma localização assim, super privilegiada no Brasil, [...] eu acho a logística perfeita.” Jorge é o único que possui um ponto de vista diferente “é um pouco mais difícil aqui em Uberlândia do que no Paraná. Eu acho que aqui em Uberlândia o pessoal lê um pouco menos. Lá no Paraná a busca por livros aumenta 50%.”

Mudando a visão temporal, os entrevistados falaram sobre o futuro das livrarias, como imaginam que elas serão. Alguns acreditam que não existirão no futuro livrarias como vemos hoje, como diz Levi “Eu acho que não vai ter. Vai ser tudo virtual.” Sônia têm um pensamento semelhante “às vezes eu imagino uma livraria com telas. Telas e as pessoas vão vendo ali pra comprar como se faz hoje. O resumo ali [...] não vejo mais para o futuro um livro de papel.”

Alguns entrevistados acreditam que no futuro as livrarias ficarão menores, como diz Vicente sobre o possível futuro de sua livraria “Eu acho assim, que vai ser uma livraria menor, vou trabalhar com todo tipo de livro, mas vou ter um foco específico, e com baixo custo. No molde que está hoje não consigo sobreviver.” Thiago aposta nas experiências dentro da livraria “eu acho que a experiência do cliente voltada para o livro físico vai fazer muita diferença. Se dentro dela vai ser uma mistura de livraria com cafezinho? Não sei o que vai ter junto, mas a experiência do cliente está ligado.”

Por fim, os gestores falaram sobre seus desejos para o mercado de livros. Alguns desejam pela continuidade do livro, como diz Telma “é que nunca se acabe. [...] porque o livro é tudo que uma

pessoa pode ter na vida.” Outros comentários falaram sobre o desejo de democratizar o acesso ao livro e crescimento no hábito de leitura. O Quadro 3 sintetiza os resultados identificados neste estudo.

Em uma pesquisa narrativa como esta, a experiência do entrevistado é um ponto chave. Cada vivência possui um passado e leva ao imaginário do futuro (CLANDININ; CONNELLY, 2011). Weick (1995) falava de como a construção de sentido faz este movimento retrospectivo, de que as vivências e acontecimentos do passado formam a experiência do sujeito. As memórias acessadas contribuirão no sentido construído.

Quadro 3: Síntese dos resultados

Características	Macro narrativas	Micronarrativas
Fundamentado na construção de identidade	Surgimento e expansão dos livros digitais nos anos 2000. Concentração do mercado nas <i>megastores</i> . Período de crescimento das grandes livrarias.	Criação das empresas “A livraria começou como distribuidora também, para atender as cidades da região” (Entrevistado Vicente). Valor sentimental: “Ver produtos nossos tocando pessoas é uma sensação de dever cumprido, você realmente está cumprindo com a sua missão” (Entrevistado Thiago).
Natureza social dos ambientes e dos significados	Amazon chega ao Brasil em 2012. Livraria Cultura faz dois financiamentos pelo BNDES para modernização. Livraria Laselva faz pedido de recuperação judicial (2013). Sinais de queda no setor em 2013 e 2014: crescimento das vendas pela internet, redução nas compras governamentais. Mercado no vermelho em 2016.	Programas governamentais de aquisição de livros. Atendimento é apontado como diferencial. Relacionamento com os funcionários. Relacionamento com fornecedores. Relacionamento com concorrentes: “Eu não vejo como uma competição [...] Eu acho que espaço tem para todos.” (Entrevistada Sônia). “Porque a gente fala que um dos maiores concorrentes nossos hoje são os próprios sites, não é nem a livraria física” (Entrevistada Maya).

Características	Macro narrativas	Micronarrativas
Interpretação em “pistas extraídas” do declínio de livrarias	<p>Saraiva vende a operação de educação. A FNAC paga para sair do Brasil. Livraria Cultura compra a Estante Virtual em 2017. Em 2018: falência da Laselva, fechamento de lojas da FNAC e Saraiva, pedido de recuperação judicial da Cultura e Saraiva. Pequenas e médias livrarias passam a ocupar os espaços.</p>	<p>Mudanças internas e externas. Sinais identificados sobre o caminho queda: <i>“As minhas compras diminuiram aí 80%. Então as editoras também estão sentindo.”</i> (Entrevistada Sônia). Ações corretivas. Traumas da dissolução: <i>“Aí nós fechamos... foi muita mão de obra para fechar. Então assim, a gente fica muito chateado com isso aí”</i> (Entrevistado Levi).</p>
Ocorrência temporal	<p>Livraria Cultura vendeu a Estante Virtual. Em março de 2020 é anunciada a pandemia de Covid-19 no Brasil. Portas fechadas no varejo e queda no faturamento. Adaptação das livrarias na venda online. Ações do setor para ajudar as livrarias e editoras com mais dificuldades. Proposta de reforma tributária com tributação do livro. Crescimento nas vendas de livro. Amazon propõe renegociação de descontos com editoras, que rebatem (2021).</p>	<p>Impactos da pandemia de Covid-19: <i>“Uma dificuldade mesmo é essa pandemia. É ficar com a loja fechada.”</i> (Entrevistado Jorge). Adaptações. Empresas em um bom momento: <i>“Eu tive o meu melhor ano 2019 para 20 foi o melhor ano da história da Macunaíma, da história!”</i> (Entrevistado Rubens). Localização Experiência e planejamento na sobrevivência de livrarias. Futuro das livrarias: <i>“Eu acho que a experiência do cliente voltada para o livro físico vai fazer muita diferença.”</i> (Entrevistado Thiago).</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto futuro, Clandinin e Connelly (2011) explicam que a orientação para o futuro é um evento complexo que está determinado pelo passado, e que a partir do momento presente está determinado à uma forma incerta, que é o futuro.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre declínio do setor de livrarias. Para isso, fundamentou-se na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional para alcançar este objetivo.

Para chegar aos resultados propostos, utilizou-se do método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Foram analisadas notícias da mídia que retratassem o mercado de livros a partir do ano 2000 até os dias atuais (2021), considerando o período que começam a surgir os livros digitais, crise encadeada pelas dificuldades financeiras das Livrarias Cultura e Sarai-va e o momento de pandemia de Covid-19 que começou em março de 2020 no Brasil. Quanto as entrevistas, foram realizadas 9 entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias de Uberlândia.

Ao realizar a revisão bibliográfica das perspectivas teóricas aqui empregadas, foi possível identificar pontos de contato entre *sensemaking* e o declínio organizacional como processo narrativo (Figura 1). Analisando contradições e pontos comuns do *sensemaking* na macro narrativa sobre declínio do setor de livrarias e as narrativas de gestores de livrarias locais foi identificado que como ponto comum, que o setor de livrarias como um todo ainda enfrenta mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil. Como contradições, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados para essas grandes empresas.

Para a realização do que foi proposto para este estudo, houve a limitação causada pela pandemia de Covid-19, tendo em vista que dificultou o acesso a entrevistados em potencial que poderiam dar uma contribuição a mais para os resultados desta pesquisa. Mas mesmo assim, a pesquisa alcançou os resultados que buscava obter.

Este estudo gerou implicações acadêmicas e gerenciais relevantes. Quanto às acadêmicas é possível citar a integração da perspectiva do *sensemaking* como o declínio organizacional em um contexto narrativo e a construção de categorias de análise (Figura 1) que considerem estas três perspectivas. Já as implicações gerenciais referem-se aos resultados obtidos por meio da pesquisa. Ao conhecer melhor a história do setor de livrarias do Brasil, os gestores inseridos no mercado, ou que desejem entrar na indústria do livro, podem ter a noção de como os canais digitais são pontos de desafios para os gestores e que por ser o livro, um produto de pouca margem de lucro, aumentar os descontos pode não ser a melhor alternativa para competir com grandes empresas como Amazon. Manter uma estrutura de menor custo fixo e investir na experiência do leitor, pode ser a alternativa para a sobrevivência das livrarias físicas.

Por meio desta pesquisa foi possível identificar as percepções das livrarias sobre o mercado do livro. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da pesquisa voltada para outros membros da cadeia do livro, como editores ou mesmo os consumidores de livros, de modo a identificar como absorveram as mudanças no formato, venda e consumo dos livros, além da intenção de leitura e concorrência do livro quanto a outros formatos de consumo de entretenimento, como os *streamings* de música e conteúdo visual.

Agradecimento

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo apoio financeiro na modalidade de bolsa de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABDO, H. Livrarias apostam em unidades menores para competir com o on-line. 17 de junho de 2021. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cultura-lazer/libraria-unidade-menores-ruas-concorrencia/>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

BALIEIRO, S. Site brasileiro da Amazon está no ar. 06 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/12/site-brasileiro-da-amazon-esta-no-ar.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

BANSAL, Anjali; KING, David R.; MEGLIO, Olimpia. Acquisitions as programs: The role of sensemaking and sensegiving. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 3, p. 278-289, 2022.

BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A *sensemaking* perspective on Open Strategy. In: David Seidl, Georg von Krogh & Richard Whittington (eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

BOFILL, M. E. Livrarias independentes de Porto Alegre se adaptam devido ao coronavírus. 24 de abril de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/04/23/livrariasindependentes-de-porto-alegre-se-adaptam-devido-ao-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

BOJE, D. M. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. **Administrative science quarterly**, p. 106-126, 1991.

BOJE, D. M.; HALEY, U. C. V.; SAYLORS, R. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. **Human relations**, v. 69, n. 2, p. 391-418, 2016.

BOJE, D.; LUNDHOLT, M. W. Understanding Organizational Narrative-Counter-narratives Dynamics. **Communication & Language at Work**, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2018.

BOGUE, E. G. Alternatives to the growth-progress syndrome. In: **The Educational Forum**. Taylor & Francis Group, p. 35-43. 1972.

BROWN, A. D. A narrative approach to collective identities. **Journal of management Studies**, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006.

CALDAS, E. A Fnac Brasil era estruturalmente deficitária, diz diretor. 22 de julho de 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/07/fnac-brasil-era-estruturalmente-deficitaria-um-preco-negativo-e-justificavel-diz-diretor.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

CAVALLINI, M. Fnac tira site do ar e fecha última loja no Brasil. 19 de outubro de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/19/fnac-tira-site-do-ar-e-fecha-ultima-loja.ghtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa: experiência e história em pesquisa qualitativa**. Uberlândia-MG: EDUFU, 2011.

COZER, R.; BARBOSA, M. Com dívida de R\$ 120 milhões, Laselva pede recuperação judicial. 14 de junho de 2013. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/06/1294819-com-divida-de-r-120-milhoes-laselva-pederecuperacao-judicial.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

D'AVENI, R. A. The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 577-605, 1989.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Fnac anuncia saída do Brasil. 01 de março de 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/03/fnac-anuncia-saida-do-brasil.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

ESTADÃO. Saraiva e Fnac apostam em lojas em aeroportos. 05 de maio de 2014. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/05/saraiva-e-fnac-apostam-em-lojas-em-aeroportos.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

ESTADÃO. Indústria do livro está no vermelho. 02 de junho de 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/06/epoca-negocios-industria-do-livro-esta-no-vermelho.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

ESTADÃO. Livrarias perdem mais espaço, segundo pesquisa da GfK. 25 de maio de 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/livrarias-perdem-mais-espaco-segundo-pesquisa-da-gfk/>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

ESTADÃO. Projeto de apoio a livrarias chega ao fim e arrecada R\$ 530 mil. 13 de outubro de 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/10/epoca-negocios-projeto-deapoio-a-livrarias-chega-ao-fim-e-arrecada-r-530-mil.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

EXAME. Saraiva: livrarias na berlinda. 28 de março de 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/saraiva-livrarias-na-berlinda/>. Acesso em: 29 de março de 2021.

FELLOWS, R.; LIU, A. Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects. **International journal of project management**, v. 34, n. 2, p. 246-257, 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. Justiça decreta falência da Laselva, e livraria fecha lojas. 8 de março de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/03/justica-decreta-falencia-da-laselva-e-livraria-fecha-lojas.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

FUSCO, C. Saraiva entra no mercado de “ebooks”. 14 de agosto de 2010. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1408201012.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

GARATTONI, B. Programas facilitam leitura de obras no computador. 24 de janeiro de 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/informat/fr2401200118.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

G1. Livraria Cultura receberá R\$ 28 milhões do BNDES. 09 de maio de 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/05/livraria-cultura-recebera-r-28-milhoes-do-bndes.html>. Acesso em: 23 de março de 2021.

G1. Com queda nas vendas de livros, fecha a única livraria de Petrolina, PE. 27 de julho de 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/pe/petrolina-regiao/noticia/2016/07/com-queda-nas-vendas-de-livros-fecha-unica-livraria-de-petrolina-pe.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

G1. Mercado de livros fatura R\$136,8 milhões em outubro e tem maior aumento do ano. 18 de novembro de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/11/18/mercado-de-livros-faturar1368-milhoes-em-outubro-e-tem-maior-aumento-do-ano.ghtm>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

GIANNASI, I. Efeito megastore limita participação de pequenos. 13 de abril de 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn1304200801.htm>. Acesso em: 24 de março de 2021.

GOTTEINER, S.; MAS-MACHUCA, M.; MARIMON, F. Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging. **Management Research Review**, Vol. 42 No. 11, pp. 1259-1277, 2019.

GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A. T.; SUTTON, R. I. Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. **Academy of Management review**, v. 13, n. 2, p. 241-254, 1988.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R.; MARCHIANO, M.; PINTO, R. F. Um estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: perspectivas e tendências. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 72, 2017.

HEATH, M.; PORTER, T. Sensemaking through a storytelling lens. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 14 No. 4, p. 428-443, 2019.

INDIK, B. P. The relationship between organization size and supervision ratio. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, p. 301-312, 1964.

IVANOVA, M.; TORKKELI, L. Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 717-727, 2013.

IVANOVA-GONGNE, M et al. Cultural sensemaking of corporate social responsibility: A dyadic view of Russian–Finnish business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 101, p. 153-164, 2022.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p. 2794-2826, 2018.

JORNAL NACIONAL. Maior rede de livrarias do país pede recuperação judicial. 23 de novembro de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/11/23/maior-rede-de-livrarias-do-pais-pede-recuperacao-judicial.ghtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. **Entrevistas narrativa**. BAUER, M. W; GASKELL, G.(orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som [p. 90-108]. 7 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

KALKMAN, J. P. Sensemaking questions in crisis response teams. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 28, n. 5, p. 649-660, 2019.

MADEIRA, P. Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional: uma estrutura conceptual explicativa. **GESTIN**, Ano II, n. 2, p. 191-206, 2003.

MEIRELES, M. Livraria Leitura da avenida Paulista fecha as portas. 21 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mauricio-meireles/2017/01/1851833-livraria-leitura-da-avenida-paulista-fecha-as-portas.shtml>. Acesso em: 29 de março de 2021.

MEIRELES, M. Livraria Cultura entra com pedido de recuperação judicial. 24 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/10/livraria-cultura-entra-com-pedido-de-recuperacaojudicial.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

MEIRELES, M. Mercado de livros se prepara para pior crise da história com novo coronavírus. 27 de março de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/03/mercado-de-livros-se-prepara-para-pior-crise-dahistoria-com-novo-coronavirus.shtml>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

MILLS, J. H.; THURLOW, A.; MILLS, A. J. Making sense of sensemaking: the critical sense-making approach. **Qualitative research in organizations and management: An international journal**, v. 5, n. 2, p. 182-195, 2010.

MOLINERO, Bruno. Pequenas livrarias ganham espaço em vácuo de megastores. 27 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2019/09/pequenas-livrarias-ganham-espaco-emvacuo-de-megastores.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

NETO, L. Consolidação, cancelamentos e atrasos marcaram 2015 das editoras. 21 de dezembro de 2015. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2015/12/22/consolidao-cancelamentos-e-atrasos-marcaram-2015-das-editoras>. Acesso em: 29 de março de 2021.

NETO, L. 2020 e o mercado dos livros. 23 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/12/23/2020-e-o-mercado-dos-livros>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

NETO, L. Digitais passam a representar 6% do faturamento das editoras brasileiras. 01 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/07/01/digitais-pas-sam-a-representar-6-dofaturamento-das-editoras-brasileiras>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

NETO, L.; FACCHINI, T. Saraiva fecha 20 lojas e deixa segmento de tecnologia. 29 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2018/10/29/saraiva-fecha-20-lojas>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

OLIVEIRA, F. Livraria Saraiva renegocia prazo de pagamento com fornecedores. 27 de março de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/livraria-saraiva-renegocia-prazo-de-pagamento-com-fornecedores.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

PEARSON, J. V.; MICHAEL, R. J. Zero-base budgeting—A technique for planned organizational decline. **Long Range Planning**, v. 14, n. 3, p. 68-76, 1981.

PINTO, R. F.; SERRA, F. A. R.; SCAFUTO, I. C. Uma Revisão das Perspectivas Teóricas de Declínio Organizacional. **Multi-Science Research (MSR)**, v. 1, n. 1, p. 135-163, 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, W. Após baque inicial, venda de livros cresce na pandemia e livrarias se reinventam. 03 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/08/livrarias-se-reinventam-para-conseguir-navegar-atormenta-do-coronavirus.shtml>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Livreiro: mais que um comerciante, um interlocutor. 21 de novembro de 2019. Disponível em <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/11/21/livreiro-mais-que-um-comerciante-um-interlocutor>. Acesso em 13 de setembro de 2021.

PUBLISHNEWS. Companhia das Letras cria fundo de R\$ 400 mil para socorrer pequenas livrarias. 01 de junho de 2020a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/06/01/companhia-das-letras-cria-fundo-de-r-400-milpara-socorrer-pequenas-livrarias>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Na segunda instância, Cultura ganha mais prazo e evita falência imediata. 28 de setembro de 2020b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/09/28/na-segunda-instancia-cultura-ganha-mais-prazoe-evita-falencia-imediata>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Saraiva perdeu 36 lojas de janeiro a novembro de 2020. 06 de janeiro de 2021a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/01/06/saraiva-perdeu-36-lojas-de-janeiro-a-novembro-de-2020>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Em resposta ao pedido por mais descontos pela Amazon, SNEL pede 'um ambiente saudável nos negócios'. 26 de março de 2021b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/03/26/em-resposta-ao-pedido-por-mais-descontos-pelaamazon-snel-pede-um-ambiente-saudavel-nos-negocios>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

REID, David B. US principals' sensemaking of the future roles and responsibilities of school principals. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 49, n. 2, p. 251-267, 2021.

REUTERS. Mercado Livre avança no comércio de livros em acordo com Livraria Cultura. 09 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/paywall/signup.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1925604-mercado-livre-avanca-no-comercio-de-livros-em-acordo-com-livraria-cultura.shtml>. Acesso em: 29 de março de 2021.

REYNOLDS, Noelia-Sarah; HOLT, Diane. Sustainable development and profit? A sensemaking perspective on hybrid organisations and their founders. *Business Strategy and the Environment*, v. 30, n. 4, p. 2147-2159, 2021.

ROIEK, R. S.; BULGACOV, S. Declínio organizacional e processo estratégico. Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ENANPAD, XXIV, 1999.

ROSENTHAL, G. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. 5 ed. Edipucrs: Porto Alegre, 2014.

RUSHING, W. A. The effects of industry size and division of labor on administration. **Administrative Science Quarterly**, p. 273-295, 1967.

SILVA, A. R. Dumping e direito internacional econômico. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização (substituída pela Revista de Direito Internacional)**, v. 2, n. 2, 2005.

SLAKMON, Benzi. Effects of dialogic education on sensemaking: Changes in teachers' narrative structure. **Teaching and Teacher Education**, v. 115, p. 103748, 2022.

SOPRANA, P. Magazine Luiza arremata Estante Virtual por R\$ 31 milhões. 30 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/magazine-luiza-arremata-estante-virtual-por-r-31-milhoes.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

STEEN, M. V. D. Managing bottom up strategizing: collective sensemaking of strategic issues in a Dutch bank. **Long Range Planning**, v. 50, n. 6, p. 766-781, 2017.

STONE, B. Amazon e Google procuram popularizar livros eletrônicos. 26 de setembro de 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/informat/fr2609200729.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

- TRAHMS, C. A.; NDOFOR, H. A.; SIRMON, D. G. Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, v. 39, n. 5, p. 1277-1307, 2013.
- TRÊS, D. L.; SERRA, F. A. Ribeiro; PINTO, R. F.; PEREIRA, M. F. Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista Ciências Administrativas/Journal of Administrative Sciences*, v. 20, n. 2, p. 528-557, 2014.
- VALOR. Livraria Cultura consegue financiamento de R\$ 31,7 mi do BNDES. 11 de novembro de 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/1005482-livraria-cultura-consegue-financiamento-de-r-317-mi-do-bndes.shtml>. Acesso em: 23 de março de 2021.
- VAN HILTEN, A. A theory of (research) practice makes sense in sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 794–809. 2019. DOI:10.1108/jocm-06-2019-0177
- VASCONCELOS, E. F.; ZANELLI, J. C.; RENTERIA, E.; COSTA, M. L. O declínio organizacional e a ameaça de desemprego ao trabalhador. *Interações*, Campo Grande, v. 19, n. 2, p. 359-371, 2018.
- VENDRAMINE, M. F. M.; NOBRE, F. C.; VIEIRA, A. M. Como enfrentar a covid-19? O sol de maio vai nos ajudar? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 15, n. 1, p. 197-211, 2021.
- VICTOR, F. Livraria Cultura amplia catálogo de e-books em português. 16 de junho de 2010. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2010/06/751612-livraria-culturaamplia-catalogo-de-e-books-em-portugues.shtml>. Acesso em: 23 de março de 2021.
- VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.
- WANG, Jingyi; BAI, Tao. How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*, p. 102140, 2021.
- WEBER, M. S.; THOMAS, G. F.; STEPHENS, K. J. Organizational disruptions and triggers for divergent *sensemaking*. *International Journal of Business Communication*, v. 52, n. 1, p. 68-96, 2015.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1995.
- WEICK, K. E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of *sensemaking*. *Organization science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, v. 34, n. 1, p. 91-109, 1989.
- WHETTEN, D. A. Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 577-588, 1980.

Recebido em: 23-9-2022

Aprovado em: 14-9-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>