

**UFRRJ**  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

**DISSERTAÇÃO**

**Inovação no Mercado Editorial:  
O Caso da Biblioteca Virtual**

**Alessandra Gonçalves Teixeira**

**2017**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**INOVAÇÃO NO MERCADO EDITORIAL:  
O CASO DA BIBLIOTECA VIRTUAL**

**ALESSANDRA GONÇALVES TEIXEIRA**

*Sob orientação do Professor  
Dr. Fávio Akyoshi Toda*

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na Área de Concentração Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ  
Julho de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

T266i Teixeira, Alessandra Gonçalves, 1975-  
Inovação no Mercado Editorial: O caso da Biblioteca  
Virtual / Alessandra Gonçalves Teixeira. - 2017.  
160 f.: il.

Orientador: Favio Akiyoshi Toda.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, PPGE/MPGE, 2017.

1. Espiral do Conhecimento. 2. Modelo SECI. 3. VBR  
- Visão Baseada em Recursos. 4. Estratégia do Oceano  
Azul. 5. Inovação Disruptiva. I. Toda, Favio  
Akiyoshi, 1970-, orient. II Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro. PPGE/MPGE III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

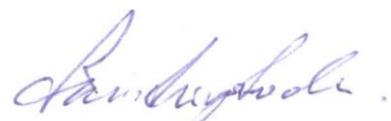
**ALESSANDRA GONÇALVES TEIXEIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

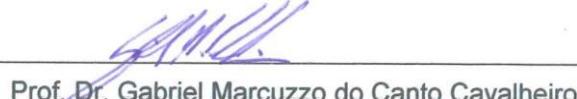
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 11/07/2017.



Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda  
Orientador  
Membro interno MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalheiro  
Membro externo  
STE/UFF

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus amados pais e irmã que, incansavelmente, me ajudaram a cuidar da Giovanna com muito carinho e dedicação, quando precisei estar ausente.

Aos meus amores, Carlos Eduardo e Giovanna, ele pela paciência, amor e compreensão em todos os momentos e ela, pela alegria de viver, sintonia, carinho e ensinamentos que me dá.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, guia e amigos espirituais que me ajudaram a todo instante, ao longo desta trajetória.

Ao professor Favio Toda, pelos valiosos ensinamentos, pela imensa dedicação, por ter acreditado que eu era capaz, e pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis, serei sempre grata.

Ao professor Marco Souza que, há cerca de sete anos, já me incentivava a cursar este mestrado.

Aos professores Saulo Barbará e Gabriel Marcuzzo pelas relevantes contribuições na qualificação e defesa.

Aos ilustres professores do MPGE, pelos ensinamentos e pelos desafios que me fizeram crescer como pessoa e como profissional.

A todos os amigos do mestrado, turmas 2015 e 2016, pelos bons momentos juntos, especialmente Alexandre Nascimento, Robson Tavares e Valéria de Paula, pela ajuda, amizade e por dividirem as minhas ansiedades de escrever uma dissertação, e Elisangela Costa, pelo apoio na gravidez e dedicação como representante da turma de 2015.

Ao meu marido Carlos Eduardo e filhota Giovanna, que me acompanharam com muito amor e carinho desde o início, ela nos dois momentos da vida.

Aos meus pais, minha irmã e toda a minha família, inclusive amigos e amigas, pelo amor e por entenderem a minha ausência em várias ocasiões durante o período.

Aos entrevistados da minha pesquisa, pela disponibilidade e atenção dedicada às solicitações e contribuições na construção deste trabalho, em especial para a minha amiga Dhesiree Ellery, pelo apoio moral desde a elaboração do projeto, sempre disposta a me ajudar e a me encorajar; Viviane Gomes, Viviane Andrade e Edson.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu me tornasse mestre, serei grata.

“Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação.”  
Peter Drucker

## RESUMO

TEIXEIRA, Alessandra Gonçalves. **Inovação no mercado editorial: o caso da biblioteca virtual.** 2017. 135p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

As empresas que disponibilizam soluções inovadoras se diferenciam de suas concorrentes e atingem uma posição de vantagem competitiva. Para isso, precisa ir além da eficiência operacional, se colocar no lugar de seus clientes, entender bem o seu mercado e, acima de tudo, estimular e gerenciar o conhecimento organizacional através de mecanismos de gestão que possam permitir a troca de conhecimentos entre seus colaboradores, seja para produzir novas tecnologias ou identificar novas oportunidades de negócios. O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo descrever e analisar o processo de criação de uma ferramenta inovadora no mercado universitário brasileiro, a biblioteca virtual, por meio do modelo SECI de criação do conhecimento organizacional, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A Biblioteca Virtual foi criada pelo presidente da editora pesquisada na época de seu lançamento no ano de 2005 e consiste de um acervo eletrônico de livros-textos universitários em português. A ideia da criação do produto nasceu da tentativa de romper com a prática ilícita de cópia de livros dentro e fora das instituições de ensino superior. Hoje, a ferramenta conta com cerca de 5.700 títulos nacionais, incluindo o conteúdo de vinte e três editoras em parceria, ampliando a cobertura em diversas áreas do conhecimento. Este estudo de caso tem relevância pelo ineditismo do produto e pela oportunidade de análise da criação de uma inovação disruptiva à luz da dinâmica de transformação do conhecimento tácito para conhecimento explícito, representado pela espiral do conhecimento, descrita pelo modelo SECI. O estudo de caso único da editora possui caráter exploratório no sentido de investigar a ocorrência do surgimento da biblioteca virtual universitária, e descritivo, considerando que apresenta os relatos do desenvolvimento deste produto sob a visão de vários participantes do projeto. Utiliza pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas de campo, com metodologia de estudo de caso simples. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiros não-estruturados e tratados de forma qualitativa. Os resultados confirmam que a análise feita por meio do modelo SECI foi contemplada à época da inovação entre os entrevistados, e foram identificados elementos que estabeleceram as condições capacitadoras, tão como a gestão *middle-up-down* foi exercida pela supervisão regional da editora.

Palavras-chave: Espiral do Conhecimento, Modelo SECI, VBR, estratégia do oceano azul, inovação disruptiva.

## ABSTRACT

TEIXEIRA, Alessandra Gonçalves. **Innovation in the Publishing Market: The Case of the Virtual Library.** 2017. 135p. Dissertation (Master Science in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

Companies that offer innovative solutions differentiate themselves from their competitors and achieve a position of competitive advantage. For this, it must go beyond operational efficiency, put itself in the place of its clients, understand its market well and, above all, stimulate and manage organizational knowledge through management mechanisms that can allow the exchange of knowledge among its employees, either to produce new technologies or to identify new business opportunities. The present study aims to describe and analyze the process of creating an innovative tool in the Brazilian university market, through the SECI model of organizational knowledge creation proposed by Nonaka and Takeuchi (1997). The Virtual Library was created by the president of the publisher at the time of its launch in 2005 and consists of an electronic collection of university textbooks in Portuguese. The idea of the creation of the product was born of the attempt to break with the illicit practice of copy of books inside and outside the institutions of higher education. Today, the tool has about 5.700 national titles, including content from twenty-three publishers in partnership, expanding coverage in several areas of knowledge. This case study has relevance for the novelty of the product and for the opportunity of analyzing the creation of a disruptive innovation in the light of the transformation dynamics of tacit knowledge for explicit knowledge, represented by the knowledge spiral described by the SECI model. The unique case study of the publishing house has an exploratory character in the sense of investigating the occurrence of the emergence of the university virtual library, and descriptive, considering that it presents the reports of the development of this product under the vision of several participants of the project. It uses bibliographical research, documentary research and field interviews, with a simple case study methodology. Data were collected through interviews with unstructured scripts and treated in a qualitative way. The results confirm that the analysis made through the SECI model was considered at the time of innovation among the interviewees, and elements were identified that established the enabling conditions, just as the middle-up-down management was exercised by the regional supervision of the publisher.

Keywords: Knowledge Spiral, SECI Model, VBR, blue ocean strategy, disruptive innovation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. <i>Technology Push vs. Market Pull</i> .....	10
Figura 2. Trajetórias de produto tradicional vs. produto disruptivo.....	13
Figura 3. Resumo conceitual da VBR e das Capacidades Dinâmicas.....	19
Figura 4. Diferenças entre oceano vermelho x oceano azul .....	22
Figura 5. Modelo SECI de criação do conhecimento .....	29
Figura 6. Espiral do conhecimento .....	30
Figura 7. Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	36
Figura 8. Modelos de processos gerenciais .....	39
Figura 9. Representação conceitual do <i>ba</i> .....	40
Figura 10. Organograma da editora em 2005 .....	55

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Valores reais por faixa de alunos x modalidade do curso em 2014 .....	4
Quadro 2 – Modelos e práticas de inovação.....	15
Quadro 3 - Tipos de inovação por abordagens de autores.....	17
Quadro 4 - Modelo SECI - Exemplos .....	29
Quadro 5 - Cinco dimensões da solicitude .....	41
Quadro 6 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa à época da inovação .....	44
Quadro 7 - Resumo da entrevista aplicada ao modelo SECI com o idealizador da "VB". .....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABDR – Associação Brasileira de Direitos Reprográficos
- B2B – Business-to-Business (negócios entre pessoas jurídicas)
- B2C – Business-to-Consumer (negócios de pessoa jurídica para pessoa física)
- CRM – Customer Relationship Management
- IES - Instituição de Ensino Superior
- LMS – Learning Management System
- MEC – Ministério da Educação
- P&D – Produção e Desenvolvimento
- SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
- VB – Biblioteca Virtual
- STD – Strategic Technology Domain

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Caracterização da Empresa e do Ambiente .....	3
1.2 Contextualização e Problema de Pesquisa .....	4
1.3 Objetivos .....	6
1.4 Delimitação do Estudo .....	6
1.5 Justificativa.....	7
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Inovação .....	9
2.1.1 Tipos de inovação .....	11
2.1.2 Modelos e práticas da inovação .....	14
2.2 A competitividade, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Capacidades Dinâmicas .	18
2.3 A estratégia do oceano azul.....	21
2.4 Gestão do Conhecimento.....	25
2.4.1 Conhecimento e informação .....	25
2.4.2 As duas dimensões para a criação do conhecimento .....	27
2.4.3 Conversão do conhecimento .....	28
2.4.4 Condições promotoras.....	32
2.4.5 Tipos de gestão que aprimoraram a gestão do conhecimento .....	37
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	43
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	43
3.3 Desenho da pesquisa .....	44
3.4 Técnica de coleta de dados .....	45
3.4.1 Entrevistas .....	45
3.4.2 Pesquisa documental .....	47
3.4.3 Pesquisa bibliográfica .....	47
3.5 Método de Análise dos Dados .....	47
3.6 Limitações do método .....	49
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>50</b>
4.1 O Grupo Editorial .....	50
4.2 Os Desafios que Impulsionaram a Criação da “VB” .....	50
4.3 Característica do Ambiente Pesquisado .....	52
<b>5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>

5.1 Ambiente Interno e Externo da Organização .....	54
5.2 Análise da Criação da “VB” pelo Modelo SECI.....	60
5.2.1 Socialização.....	60
5.2.2 Externalização .....	62
5.2.3 Combinação.....	64
5.2.4 Internalização .....	66
5.3 Análise quanto às Condições Capacitadoras .....	68
5.3.1 Intenção .....	68
5.3.2 Autonomia.....	70
5.3.3 Flutuação e caos criativo .....	71
5.3.4 Redundância.....	73
5.3.5 Variedade de requisitos .....	74
5.4 Análise quanto à Gestão Middle-up-down .....	75
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>79</b>
<b>8. RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS .....</b>	<b>82</b>
<b>9. APÊNDICES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>
<b>A - Instrumento de avaliação do MEC (recorte quanto ao acervo virtual) .....</b>	<b>142</b>
<b>B - Divulgação em catálogo no ano do seu lançamento (2005) .....</b>	<b>145</b>
<b>C - Divulgação em catálogo da “VB” um ano após seu lançamento – oferta do cd-book....</b>	<b>146</b>
<b>D - Divulgação em catálogo das primeiras soluções ofertadas .....</b>	<b>147</b>
<b>E – Divulgação em catálogo da “VB” – entrada do consórcio de bibliotecas .....</b>	<b>148</b>
<b>F – Divulgação em catálogo da “VB” – nova versão 2.0 .....</b>	<b>149</b>
<b>G – Divulgação em catálogo da “VB” – versão 3.0 – benefícios.....</b>	<b>150</b>
<b>H – Acesso cortesia (trial) e folder de divulgação.....</b>	<b>151</b>
<b>I – Novo folder de divulgação - vantagens e benefícios.....</b>	<b>152</b>
<b>J – Divulgação em catálogo da “VB” – novas funcionalidades para mobiles .....</b>	<b>153</b>
<b>L – Contrato para assinatura da biblioteca virtual “VB” .....</b>	<b>154</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado editorial brasileiro tem passado em suas últimas décadas por grandes transformações com o advento avassalador das tecnologias multimídias. As empresas que atuam neste mercado vêm sendo ameaçadas pela tecnologia desde que a fotocópia chegou ao Brasil, no final da década de 1960. No entanto, a partir da década de 1990, essas ameaças se intensificaram com o surgimento da internet, posteriormente dos *e-books*, do compartilhamento de arquivos, das trocas de conteúdo de forma rápida e com pouca censura. A tecnologia facilitou a manipulação e replicação de conteúdo, seja ele em forma de música, imagem, vídeo ou texto, e isso vem modificando as regras de comercialização do mercado. As empresas especializadas na construção e comercialização desse conteúdo, entre elas as editoras, estão sendo obrigadas a repensar continuamente sua maneira de fazer negócios.

Segundo Terra (2001), o ciclo de vida dos produtos está sendo reduzido drasticamente, graças ao crescente investimento em pesquisa e desenvolvimento. Copiar produtos da concorrência já não é um investimento que traga bom retorno e, a constante pesquisa realizada nas organizações, passa a ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Hoje, as empresas que mantêm uma boa gestão do conhecimento tendem a se tornarem líderes de seus mercados e ter um envolvimento com o mercado externo. Porém, o conhecimento adquirido tem que ser revertido em produtividade, em qualidade e em soluções inovadoras para que possa se constituir em diferencial competitivo sustentável (TERRA, 2001).

Inovar, seja em processos, serviços ou em produtos, é uma decisão fundamental para a adoção de práticas operacionais e administrativas mais eficientes, para o desenvolvimento de novos produtos e, consequentemente, para o estabelecimento de margens de lucro mais atraentes. Segundo Read (2000), a inovação é preponderante para a própria sobrevivência da empresa. Rieg e Alves Filho (2003), caracterizam a inovação ou desempenho inovador empresarial a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis, uma consequência dos esforços tecnológicos realizados pelas organizações. Estas inovações podem ser tanto significativas como incrementais. As inovações significativas (ou radicais) relacionam-se a produtos ou processos inteiramente novos, diferente dos existentes até aquele momento. Já as inovações de produtos ou processos incrementais resultam de aperfeiçoamentos de produtos que já existem ou podem ser melhorados.

Segundo o Manual de Oslo da OCDE (2005), uma empresa pode introduzir muitos tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de *outputs*

que melhoram sua produtividade ou seu desempenho comercial. Reconhece-se que as inovações puramente organizacionais são bastante difundidas e podem resultar em melhorias significativas no desempenho das empresas.

Portanto, o presente trabalho descreve o caso de uma ferramenta eletrônica que surgiu para atender uma demanda crescente de um produto considerado de alto valor para o estudante, professores e pesquisadores: o livro. O acesso ao conhecimento necessitava ser mais democrático e as bibliotecas das instituições já não conseguiam atender a demanda de usuários, caso um título fosse adotado, em razão da quantidade disponível para empréstimo, por exemplo. Foi quando aliada à necessidade de se ter algo lícito para combater as fotocópias de livros e o acesso mais barato à literatura que nasceu a biblioteca virtual –“VB”. Este estudo tem por objetivo comparar se a construção desta ferramenta inovadora da Editora “K” do Brasil seguiu o modelo descrito de criação de uma inovação pela Teoria do Conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), composto pelos quatro modos de conversão do conhecimento, representado pela espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI).

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação, mas também criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Este trabalho aborda também a estratégia do oceano azul, de Kim e Mauborgne (2005), utilizada à época por “G” (presidente da editora pesquisada à época e autor do produto) para idealizar algo que fizesse a empresa sair do oceano vermelho, onde a concorrência atuava com produtos páreos, em um mercado altamente competitivo.

Neste contexto, discutir sobre a inovação de valor passa a ser um tema importante visto que possibilita a criação de um diferencial e exige das organizações ferramentas e instrumentos analíticos, práticos e exequíveis para implantar um modelo de ação, ou seja, para sair da zona de conforto e posicionar-se além das fronteiras (KIM e MAUBORGNE, 2005). Aliada a esta perspectiva, a competitividade, a lógica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Capacidades Dinâmicas são contempladas, uma vez que a obtenção de vantagem competitiva está criticamente condicionada à obtenção e retenção de recursos. De acordo com Barney

(1991), vantagem competitiva é aquela que advém da impossibilidade dos concorrentes de uma dada empresa adotarem estratégias de geração de valor, simultaneamente.

## **1.1 Caracterização da Empresa e do Ambiente**

A empresa pesquisada é um dos maiores grupos de educação do mundo e atua no Brasil no segmento universitário desde o ano 2000, com a compra da editora brasileira “M”. Em pouco tempo, com forte atuação no marketing de relacionamento dentro das universidades juntos aos professores, ganhou rapidamente destaque se tornando uma das líderes do mercado no Brasil. Porém, uma grande ameaça advinda em parte da tecnologia, corrompia (e ainda corrompe) este mercado de forma ilícita: a fotocópia de livros. Grande parte das pessoas deixavam de comprar livros para copiá-los, alheias à fraude, que prejudica o autor e toda a cadeia de valores para sua produção. Para tentar combater esta ameaça, o grupo traçou uma estratégia para reinventar seu modo de atuar e esta foi inovar. Criou o departamento de Soluções, composto de um portfólio de produtos e serviços para atender algumas demandas do mercado acadêmico universitário. Para tanto, identificou entre as empresas do grupo internacional, ferramentas que pudessem ser traduzidas e comercializadas no Brasil. Atualmente, seus produtos na linha de soluções além da biblioteca virtual são as disciplinas online e os laboratórios virtuais. O produto pioneiro, produzido no Brasil, que é destaque e estudo de caso deste trabalho é a “VB” – biblioteca virtual. A “VB” foi criada pelo presidente do grupo na época no Brasil e consiste de um acervo eletrônico de livros-textos universitários em português. Atualmente são cerca de 5.700 títulos, acessíveis *online* ou com permissão para *download* de capítulos em aplicativos nos *smartphones* e *tablets*. O grande sucesso desta ferramenta é que seu modelo de negócio permite ao aluno utilizar remotamente, em qualquer lugar, através de um acesso multiusuário (todos acessando o mesmo livro ao mesmo tempo), com login e senha pessoais, no site da instituição. No início e até meados de 2016 este produto era comercializado somente para pessoa jurídica no modelo B2B (*business-to-business*), no caso, as instituições de ensino superior que passam a oferecer uma vantagem ao aluno que precisa ter acesso ao conteúdo de todo o acervo. Hoje, a biblioteca virtual atende também pessoas físicas no modelo B2C (*business-to-consumer*) através de aplicativos gratuitos em sistemas *Android* e *IOS*.

Outros benefícios são oferecidos neste produto com recursos interativos e dentre os mais variados está a impressão de páginas com valores inferiores aos ofertados por copiadoras. Ou seja, a impressão de cada página corresponde a um custo menor de uma fotocópia, porém com

a vantagem lícita da cobrança de *royalties* de direitos autorais neste valor. A ferramenta também contabiliza os *royalties* do autor por página lida, virtualmente.

Atualmente existem outras bibliotecas virtuais de outros grupos editoriais como, por exemplo, a Minha Biblioteca do Grupo A e a Evolution da Editora Elsevier, mas o pioneirismo da “VB” garantiu uma maior credibilidade junto à rede de relacionamento criada a partir dos contatos feitos em função do esforço de prospecção aliado a um modelo de negócio de sucesso pela cobrança de uma assinatura mensal às instituições conveniadas, conforme tabela abaixo.

**Quadro 1 – Valores reais por faixa de alunos x modalidade do curso em 2014**

<b>TABELA DE PREÇOS DA “VB” 2014</b>		
<b>FAIXA DE ALUNOS</b>	<b>CURSO PRESENCIAL</b>	<b>CURSO EAD</b>
Até 500 alunos	R\$ 1.050,00	R\$ 2.100,00
De 501 a 1.000 alunos	R\$ 1.250,00	R\$ 2.500,00
De 1.001 a 1.500 alunos	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Acima de 1.500 alunos	R\$ 0,99 unitário	R\$ 1,98 unitário

Fonte: pesquisa em documento oficial da editora “K”.

## **1.2 Contextualização e Problema de Pesquisa**

A “VB” nasceu em 2005 em um ambiente no qual o presidente e o gerente do editorial (setor de produção e desenvolvimento – P&D), aliados à força do setor de marketing, buscavam alavancar as vendas do seguimento universitário e fazer cumprir as metas estabelecidas pela matriz britânica em um cenário bastante complexo. Antes deste produto, tentou-se outras alternativas que pudessem solucionar as questões dos clientes B2B (IES - Instituições de Ensino Superior) para chegar ao cliente final B2C (alunos). Um deles foi a tentativa de se oferecer livros em *cd-rom* para baixar os altos preços cobrados nos livros, visto que o papel é um insumo que encarece o custo de produção. Porém, as IES não quiseram se comprometer em participar da empreitada na revenda aos estudantes, pois eles deveriam portar *notebook* para abrir o livro virtual em sala de aula. A venda, por este motivo, não seria expressiva para compensar as metas de vendas em valores. Além disso, este tipo de mídia costuma ser facilmente copiada e a questão de segurança com o produto sairia do controle (DONA, BITTENCOURT & PEREIRA, 2009). O mercado editorial universitário, além de estar sempre atualizado em seu conteúdo, precisa estar alinhado a diversos *stakeholders* que dá a capilaridade necessária para distribuir seus produtos no mercado. Dentre os principais estão as livrarias, distribuidores e parcerias com

empresas que dão suporte às tecnologias produzidas, como foi o caso da “VB”. A biblioteca virtual deu um grande salto quando precisou oferecer títulos às demais áreas que a editora não cobria como saúde e a área jurídica, entre outras. Em um dado momento da evolução da ferramenta, foi formado um consórcio com as editoras que desejasse participar do produto e ganhar maior visibilidade no mundo acadêmico, ampliando assim suas vendas. Neste mesmo período, o grupo editorial encontrou o parceiro ideal que elevaria o produto em qualidade tecnológica: a “PG”. Esta parceria fez sanar os problemas em relação às funcionalidades do produto, tornou-a mais célere e mais interativa com o compartilhamento de conteúdo nas redes sociais para estudo, acessibilidade para deficientes visuais, *download* de capítulos para leitura *off-line* entre outros benefícios. Além disso, a “VB” é reconhecida pelo Ministério da Educação - MEC como acervo de livros digitais, que pode substituir até 100% da bibliografia complementar (Anexo G).

Além de toda a parceria externa, a gestão participativa do presidente do grupo editorial, à época, foi fundamental para unir as competências que a empresa dispunha e quebrar as barreiras que impediam a troca de conhecimentos entre seus colaboradores. Em um primeiro momento da inovação, a parceria entre os departamentos de P&D do editorial e de Marketing foi fundamental para o sucesso da empreitada.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações lidam com ambientes incertos não apenas através da adaptação passiva, mas através da interação ativa. A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes da inovação. Portanto, é importante entender como as organizações criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais com a finalidade de serem promotoras mais efetivas da inovação. Nesta direção, uma necessidade ainda mais fundamental é entender como as organizações criam o novo conhecimento que possibilita tais criações (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Com base nos estudos teóricos destes autores sobre a criação do conhecimento organizacional para culminar em uma inovação, o problema da pesquisa está em saber se o processo de criação da “VB” está aderente à dinâmica descrita pela Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), que descreve as transformações que o conhecimento passa dentro das organizações.

### **1.3 Objetivos**

Este trabalho tem como objetivo final analisar como ocorreu a construção da “VB” e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos dos colaboradores à luz da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi a fim de demonstrar a eficácia da teoria aplicada na estrutura organizacional, que poderá colaborar no fomento de outras inovações. Com os objetivos intermediários pretende-se:

- a) Identificar se a editora promoveu entre seus colaboradores as cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.
- b) Averiguar se o modelo gerencial *middle-up-down* se verificou à época da criação da biblioteca virtual, dinamizando a criação do conhecimento entre a alta direção e os colaboradores da linha de frente.

### **1.4 Delimitação do Estudo**

Este estudo se aplica ao contexto e investigação das temáticas que permeiam a criação do produto como algo inovador ao mercado editorial e universitário, se apoiando e buscando sustentação teórica que perpassa por conceitos de estratégias organizacionais, capacidades dinâmicas e, finalmente, na dinâmica de criação do conhecimento organizacional, tema central do trabalho. Portanto, não é objeto deste estudo a análise do produto inovador em si, nem tampouco definições relativas aos tipos de liderança na gestão ou conceitos sobre o produto em marketing. Busca-se sobretudo com este estudo valorizar e dar relevância ao processo de inovação dentro do grupo editorial no Brasil, a fim de que a gestão atual incentive a interação, entre equipes, entre líderes e liderados, inclusive com os colaboradores externos, oferecendo condições necessárias que aumentem a capacidade de troca de informações, ideias, ou seja, contribuições para futuras inovações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o valor da contribuição de uma pessoa é determinado menos pela sua localização na hierarquia organizacional e mais pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo.

A pesquisa delimita-se aos setores envolvidos diretamente ao projeto, bem como parceiros externos que puderam contribuir à época. Dado seu tempo de existência (doze anos) e o fato de todos os sujeitos estarem fora da editora, foram entrevistados ex-colaboradores que puderam contribuir na construção, implementação, aperfeiçoamento e divulgação da “VB” na ocasião.

## 1.5 Justificativa

A justificativa deste estudo está em contribuir com um caso de estudo do mercado editorial à literatura sobre a utilização da teoria da criação do conhecimento organizacional às organizações que desejam inovar, explorando suas capacidades dinâmicas frente aos desafios no mercado. Em termos práticos, este estudo busca verificar a aplicabilidade do modelo SECI numa nova estrutura organizacional, aliada a gestores em novos processos gerenciais, permitindo o desenvolvimento de competências gerenciais em inovação. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é algo fluido, estruturado e intuitivo que está contido dentro dos indivíduos podendo ser entendido tanto como um processo (visão interpretativista) como um ativo, um bem que pode ser estocado, gerenciado (visão normativa). A geração do conhecimento é baseada na experiência, nas crenças e valores, no discernimento, nas normas, em uma verdade fundamental e na capacidade de lidar com a complexidade, pois, se o conhecimento está contido nas pessoas, precisa ser transferido para a organização.

O maior desafio das organizações na era do conhecimento é a capacidade de gerar conhecimento e isso se deve à grande força que ele proporciona em criar vantagem competitiva. (NONAKA, 1991). Para Betim, Kovaleski e Gaia (2010), quando a organização busca gerir o conhecimento que está presente no seu ambiente, como uma organização que cria, explica, divulga e o aplica para desenvolver melhores produtos e processos, isto influencia positivamente o desempenho da empresa aumentando sua competitividade.

A pesquisa se torna relevante por fortalecer a capacidade da editora gerar respostas válidas aos desafios do ambiente externo altamente competitivo, ampliando seu portfólio de competências organizacionais, tendo em vista adaptar-se a novos requisitos de soluções em negócios futuros. A gestão do conhecimento contribui para o envolvimento de todas as pessoas dentro da organização, unificando as participações ativas de opiniões, potencializando os resultados obtidos e a eficácia da empresa (SANTOS & NETO, 2008).

Outro fato relevante é pelo pioneirismo da inovação e a que quebra de paradigma num mercado altamente conservador em suas práticas comerciais e em produtos, no qual o setor de P&D e Marketing pouco inovavam até então. Segundo Kuhn (1962), uma mudança de paradigma se instala quando uma proporção suficiente de pessoas muda sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com uma nova perspectiva compartilhada. É muito difícil “ver” um novo paradigma porque a maioria das pessoas continua presa pela linguagem do

antigo paradigma enquanto luta para definir o novo. O grupo editorial abriu novas fronteiras com a “VB”, enfrentou barreiras e resistências ao romper com o ambiente competitivo, se tornando no Brasil uma editora de vanguarda, atenta às soluções que poderia oferecer ao mercado em que atua.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste referencial serão abordados os conceitos de inovação e seus tipos: radical, incremental e disruptivo, bem como os modelos lineares e interativos, e sobre inovação aberta que fornecem uma base à definição do produto desde sua construção até as parcerias e modelos de negócios que contribuíram na ampliação da ferramenta e no aumento de oportunidades no mercado universitário. Na sequência, será abordada a Visão baseada em Recursos e sobre as e as capacidades dinâmicas. Logo após, segue-se com o tema sobre a “estratégia do oceano azul” que inspirou o presidente do grupo editorial em ter o *insight* sobre a ideia de um produto virtual que pudesse tirar a editora “K” do “oceano vermelho” da concorrência. Para concluir, serão apresentados alguns conceitos que compõem a estrutura teórica da gestão do conhecimento com foco na transformação do conhecimento tácito em explícito entre os colaboradores e todo o contexto e modelos de gestão que permitem um ambiente propício para estimular a conversão de conhecimento e informação produzidos na organização em inovação.

### 2.1 Inovação

Desde que a inovação e o progresso tecnológico tiveram sua importância reconhecida pela literatura acadêmica como elementos do processo de crescimento econômico, os fatores determinantes desses componentes têm sido amplamente discutidos (BAHIA & SAMPAIO, 2015). Para Damanpour e Wischnevsky (2006), as organizações que operam sob as condições atuais de concorrência global, com os rápidos avanços tecnológicos e a escassez de recursos devem inovar para crescer, ser eficazes e até mesmo para sobreviver. Assim, a promoção da inovação continua a ser um grande desafio para os executivos de empresas, e uma área em que a pesquisa acadêmica pode trazer valiosas contribuições.

Segundo Calmanovici (2011), os caminhos da inovação são vias de dois sentidos em que no primeiro a inovação é "puxada" pelo mercado (*market pull*), isto é, quando o processo de desenvolvimento de uma inovação tem origem em uma exigência ou necessidade do mercado. Nesse caso, a inovação é comandada pela perspectiva do mercado. A empresa busca, então, o conhecimento necessário, internamente ou em terceiros, para desenvolver o produto que atenda às demandas do mercado. No sentido oposto, um produto inovador é desenvolvido pela empresa pela disponibilidade de um novo conhecimento ou tecnologia. Esse novo conhecimento pode ser gerado em seu próprio centro de pesquisa, ou em uma universidade, ou uma ICT (Inteligência Competitiva e Tecnológica). De qualquer modo, permitirá à empresa desenvolver

e oferecer ao mercado um produto novo e competitivo. É o sentido conhecido como *technology push*. A figura 1 retrata o fluxo nos dois sentidos:

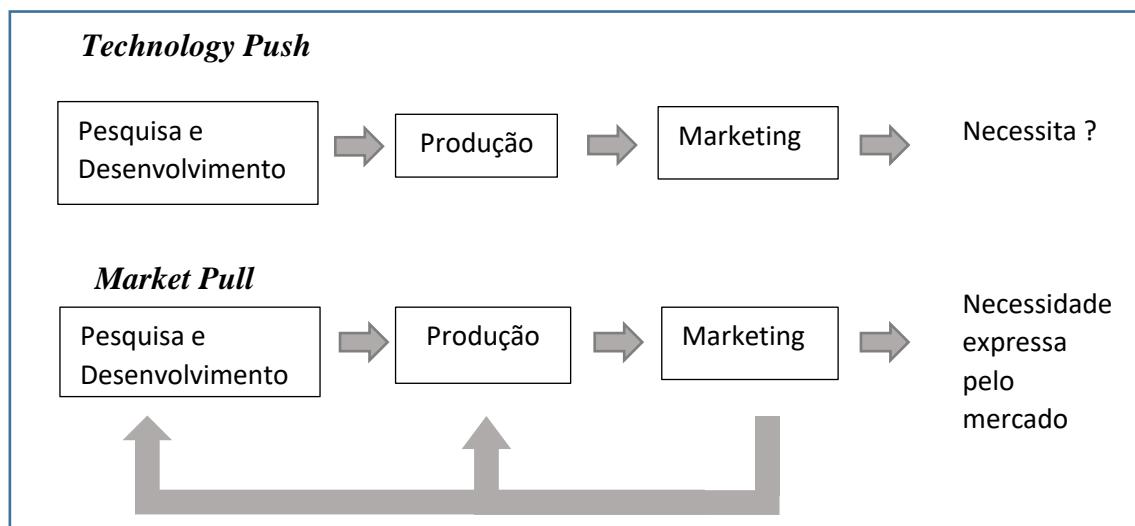


Figura 1. Technology Push vs. Market Pull

Fonte: Adaptado de Scouder (1989).

Para Cruz, Frezatti e Bido (2015), o fenômeno da inovação é de extrema relevância para a sustentabilidade das organizações, pois permite a sua sustentação tanto em termos de novos produtos, processos mais eficientes e baratos ou mesmo empresas mais aderentes às necessidades do ambiente. A infraestrutura que uma organização dispõe para inovação é fundamental para o seu sucesso e pode ser encontrada de diferentes maneiras ou complexidades, em suas estruturas e processos, por exemplo, e nos quais a inovação é promovida nas organizações. Os achados indicam que as empresas que buscam inovar em seus produtos e processos devem investir: (a) na comunicação de valores e objetivos relacionados à inovação; (b) em discussões que envolvam diferentes áreas e membros do negócio, considerando inclusive a possibilidade de interagir com agentes externos à empresa; e, ainda, (c) no estabelecimento de limites que especifiquem um campo de ação para os colaboradores da organização, fornecendo foco e gerando condições para que as ações pretendidas sejam de fato desenvolvidas. (CRUZ, FREZATTI & BIDO, 2015).

De acordo com definição do Manual de Oslo da OCDE (2005), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A natureza das

atividades de inovação varia muito de empresa para empresa. Algumas empresas inserem-se em projetos de inovação bem definidos como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, enquanto outras realizam primordialmente melhoramentos contínuos em seus produtos, processos e operações. A mudança pode consistir na implementação de uma única mudança significativa, ou em uma série de pequenas mudanças incrementais que podem, juntas, construir uma mudança significativa (OCDE, 2005).

Segundo Schumpeter (1997), o produtor inicia a mudança econômica e os consumidores são educados por ele, se necessário. Produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance e, produzir outras coisas ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que novas combinações aparecem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. Este desenvolvimento são inovações caracterizadas pela introdução de novas combinações produtivas, conceituadas em cinco casos: em primeiro lugar, a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem. Em segundo lugar, a introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não verificado pela experiência naquele ramo produtivo em que tal introdução é realizada e que não decorre necessariamente de qualquer descoberta científica, mas que pode simplesmente consistir em um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria. Em terceiro lugar, a abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tenha esse mercado existido antes ou não. Em quarto lugar, a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. Finalmente, em quinto lugar, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1997).

### **2.1.1 Tipos de inovação**

Segundo Gomes, Machado e Giotto (2009), comparando numerosas tipologias relevantes sobre inovação na literatura, os tipos mais relevantes são definidos como administrativa e tecnológica, produto e processo, e radical e incremental. A discussão do tema inovação rompeu fronteiras e que, na maioria dos casos, não há barreira entre um tipo de inovação e outro (LAZZAROTTI, DALFOVO & HOFFMANN, 2010).

O Manual de Oslo (2005) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações de marketing e inovações organizacionais. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significantemente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as primeiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Schumpeter em seu livro *Business Cycles* (1939) diferencia os conceitos de inovação incremental e radical para explicar como tecnologias revolucionárias criam ondas de “destruição criativa” que prevê a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos. A inovação incremental é a forma mais simples de garantir que um produto ou serviço desperte o interesse dos consumidores, que continue compatível com outras tecnologias, e à frente da concorrência. Ela gera pequenos aprimoramentos em produtos e serviços, com acréscimo progressivo nos benefícios recebidos pelo consumidor. Para além das definições, Tidd e Bessant (2015) destacam ainda que a inovação pode ser dividida em dimensões, de acordo com o grau de novidade envolvido. Se a inovação ocorre somente por meio de melhoria de componentes ou do desempenho de processo, sendo novidade somente para a empresa, tem-se a inovação incremental. Por outro lado, se ocorre uma mudança significativa ou avançada, como por exemplo, a criação de um novo componente em que este seja novo também para o mercado, os autores denominam de inovação radical.

Para Leifer, O'Connor e Rice (2002), as empresas que obtiveram sucesso em longo prazo intercalam a inovação incremental com a inovação radical, que gera novos mercados e oportunidades de negócios. Segundo os autores, grandes empresas, bem estabelecidas, são extremamente proficientes em gerenciar eficiências operacionais e apresentar produtos de nova geração. No entanto, as incertezas que surgem com a comercialização de novas tecnologias para mercados que podem ainda nem existir, exigem competências amplamente diferentes.

Christensen (2011) apresenta a distinção em mais dois tipos de inovação: a inovação sustentadora e a inovação disruptiva. As inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais (melhorias de produto e serviços das organizações) e que procuram atender principalmente os consumidores mais exigentes do mercado. No caso das inovações disruptivas, darão origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes até o momento. Por outras palavras, ocasiona a ruptura de um

antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes. (conforme ilustração da Figura 2)

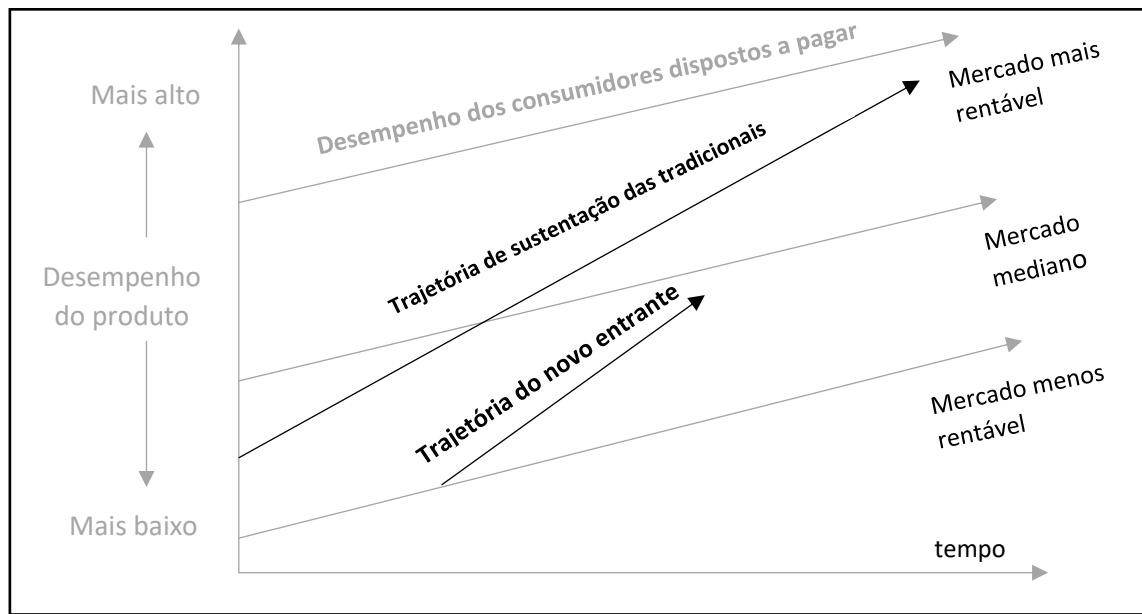


Figura 2. Trajetórias de produto tradicional vs. produto disruptivo  
Fonte: Adaptado de Christensen, 2015.

Rodrigues et al. (2010) afirmam que as inovações sustentadoras quase sempre são desenvolvidas e introduzidas pelos líderes da indústria estabelecida. Como seu foco está nas inovações sustentadoras, nunca essas mesmas empresas introduzem ou lidam bem com as inovações disruptivas.

De acordo com Christensen, Anthony e Roth (2007), a inovação é mais bem esclarecida por meio de três teorias. Para estes autores, o processo inovativo é complexo e suas teorias ajudam a compreender melhor a aplicação da inovação. São as teorias da inovação disruptiva; dos recursos, processos e valores; e a da evolução da cadeia de valor. A teoria da inovação disruptiva é tratada como simples e barata, mas revolucionária. Refere-se às empresas que conseguiram criar inovações com estas características para competir e superar a concorrência. As inovações disruptivas propõem um novo valor ao criar novos mercados, bem como sugerem reformular os já existentes. A teoria dos recursos, processos e valores, por sua vez, esclarecem por que as empresas existentes e consolidadas no mercado têm dificuldades para enfrentar a inovação disruptiva das empresas entrantes. Quanto à teoria da evolução da cadeia de valor, ela significa o desenvolvimento de um novo produto que exige o desempenho de um conjunto de atividades de forma integrada. A integração concebe à empresa um maior controle e,

principalmente, uma visão maior do todo, o que lhe permite interagir com cada parte da arquitetura do produto, ao contrário das empresas especializadas que focam apenas em um ponto da cadeia de valor de um produto ou serviço (CHRISTENSEN, ANTHONY & ROTH, 2007).

Recentemente, Christensen, Raynor e McDonald (2015) ressaltaram quanto ao mal-uso do conceito da inovação disruptiva, pois diferentes tipos de inovação requerem diferentes abordagens estratégicas. As lições aprendidas sobre ter sucesso como um inovador disruptivo (ou se defender contra um adversário desafiador) não se aplicarão a todas as empresas em um mercado em constante mudanças. Se não integrar *insights* de pesquisa e experiência subsequentes na teoria original, os gerentes podem acabar usando as ferramentas erradas em seus contextos, reduzindo suas chances de sucesso e, com o tempo, a utilidade da teoria será prejudicada.

### **2.1.2 Modelos e práticas da inovação**

As parcerias que inicialmente foram a opção de melhoria de resultados através da terceirização de produção ou serviços, atingiram uma nova dimensão: a da inovação. O desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, conceitos ou serviços para participação em novos mercados e geração de novas demandas passam a ser em conjunto com outras instituições. Após a globalização, já com a otimização de cadeias produtivas e como parte de um cenário de mercado competitivo no qual a oferta por novas possibilidades cresceu exponencialmente, as organizações iniciaram a aplicação de novas práticas, muitas ainda dentro do modelo de inovação fechada (SANTOS, FAZION & MEROE, 2011).

O modelo de inovação aberta de autoria de Henry Chesbrough (2003a), considera como parte do processo inovador a interação entre empresas, o conhecimento entre universidades, outras organizações parceiras e do mercado, através dos consumidores, fornecedores e canal de distribuição. O autor utiliza a terminologia “conectividade e desenvolvimento” à tradicional “pesquisa e desenvolvimento”, ampliando assim o universo da inovação através de conexões que vão além das organizações e de suas terminologias.

**Quadro 2 – Modelos e práticas de inovação**

MODELOS & PRÁTICAS	FECHADA	Modelo tradicional de integração vertical para inovar; Produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente pelo P&D; Busca reter os melhores competências do mercado; Possui controle excessivo no registro de patentes intelectuais.
	ABERTA	Concebe a interação entre empresas como parte do processo inovador, isto é, o conhecimento entre universidades e outras organizações parceiras do mercado; Inova promovendo o intercâmbio de ideias internas e externas às organizações; Busca novas fontes de receita e valor de negócios.
	LINEAR	Se apoia excessivamente na pesquisa científica como fonte de novas tecnologias; Possui abordagem sequencial e tecnocrática; Está focada na construção de artefatos e em conhecimentos específicos, sustentado pelas teorias clássicas e neoclássicas do pós-guerra.
	INTERATIVO	Reconhece o papel significativo da P&D no processo de inovação mas consideram que as habilidades organizacionais, a identificação de oportunidades, o desenvolvimento e acumulação de competências diversas e abrangentes por parte das organizações são mais importantes do que conquistas puramente técnicas.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, 2007); Conde e Araújo-Jorge (2003).

Para Chesbrough (2015), o paradigma da inovação aberta pode ser interpretado como a antítese do modelo tradicional de integração vertical em que as atividades internas de inovação levam a produtos e serviços desenvolvidos dentro da empresa que em seguida os distribuem. Este na verdade é o modelo de inovação fechada. A inovação aberta é o fluxo interno e externo de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de tal inovação.

Segundo estudo realizado por Thomas e Bignetti (2009) em duas empresas de indústria química brasileiras, através de uma pesquisa qualitativa desenvolvida pelo método de estudo de casos, analisou-se como realizam seus processos de pesquisa e desenvolvimento, particularmente às atividades que se enquadram no conceito de inovação aberta. Nas duas empresas estudadas, em maior ou menor abertura, a intensidade das interações aconteceu conforme o estágio do processo de inovação. Portanto, os casos estudados confirmaram as conjecturas teóricas de Chesbrough (2003b), principalmente, em relação aos estágios de geração de ideias e de confirmação dos resultados do desenvolvimento, mas, de modo geral, a inovação aberta revelou-se incipiente. Se levado em consideração que a total abertura do processo de inovação não é possível, pois no que tange o diferencial competitivo este permanece em segredo, concluiu-se que as empresas estudadas não demonstraram tanta abertura quanto poderiam, para o melhor andamento das atividades de P&D. Outra revelação da pesquisa fez referência à

intermediação das relações com os parceiros. As equipes de P&D nem sempre efetuavam o contato direto com as organizações externas, deixando essa relação para outro departamento da empresa. Mesmo assim, o processo não deixou de ser caracterizado como inovação aberta (THOMAS & BIGNETTI, 2009).

Chesbrough (2007) concluiu ao analisar o resultado em algumas empresas multinacionais que utilizaram o modelo de inovação aberta como IBM, P&G, Air Products que, em geral, fazer mudanças fundamentais no modelo de negócios de uma empresa exige um comprometimento claro e apoio do topo do nível hierárquico. Ele julga importante construir e manter o ímpeto, fornecendo continuamente evidências que suportam a transformação e mostram que a empresa está se encaminhando para a direção certa. Isso requer uma experimentação repetida a fim de que a empresa busque novas fontes de receita e valor de negócios, e recolha informações críticas do mercado sobre o valor potencial de ideias e tecnologias. Naturalmente, a experimentação somente produzirá valor quando a empresa for capaz (e estiver disposta) a agir sobre a informação que as experiências geram.

É difícil encontrar um executivo que não concorde com a premissa básica da inovação aberta - que o sucesso na criação de um novo valor criativo para oferecer ao mercado depende da conexão efetiva com outras empresas. Embora muitas empresas tomem consciência da relevância da tecnologia externa, outros ainda não reconheceram a sua importância e correm o risco de perder as oportunidades monetárias e estratégicas substanciais de comercializar com êxito seus ativos tecnológicos (LAKSHMI & GOPAKUMAR, 2013).

Conde e Araújo-Jorge (2003), constataram que a complexidade dos processos de inovação, a dificuldade de identificação dos nexos causais entre Ciência, Tecnologia, Economia e Sociedade e a aceleração das mudanças no papel do conhecimento geraram uma grande proliferação de modelos de análise da inovação em oposição ao “modelo linear de inovação”, caracterizando um período de transição paradigmática. Com base nas análises de documentos institucionais e das concepções de gestores que indicaram uma convergência com concepções e modelos de inovações adotados pelos países de economia avançada, fundamentaram uma reforma no setor de C&T brasileiro, possibilitando uma política para a inovação tecnológica.

Segundo Conde e Araújo-Jorge (2003), o modelo linear que se apoiou excessivamente na pesquisa científica como fonte de novas tecnologias implicava em uma abordagem sequencial e tecnocrática focada na construção de artefatos e no desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com produtos e processos, sustentado pelas teorias clássicas e

neoclássicas sobre crescimento e desenvolvimento do pós-guerra. Tal modelo negligenciava as atividades externas à P&D ao considerar a inovação tecnológica como um ato de produção em lugar de um processo social contínuo. O modelo interativo surge da constatação de que somente os investimentos em P&D não levariam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico nem ao sucesso econômico pelo uso de tecnologia e novas técnicas trazidas pela invenção (CONDE & ARAÚJO-JORGE, 2003).

Conde e Araújo-Jorge (2003) constatam ainda que a abordagem interativa enfatiza os efeitos de *feedback* entre as diversas fases do modelo linear anterior e as numerosas interações entre a ciência, tecnologia e o processo de inovação em todas as fases. Segundo as autoras, as abordagens designadas genericamente como evolucionistas ou neo-schumpeterianas, reconhecem o papel significativo da P&D no processo de inovação, mas consideram que as habilidades organizacionais, a identificação de oportunidades, o desenvolvimento e acumulação de competências diversas e abrangentes por parte das organizações são mais importantes do que conquistas puramente técnicas.

**Quadro 3 - Tipos de inovação por abordagens de autores**

AUTORES	TIPO DE INOVAÇÃO	CONCEITO
Schumpeter	<b>Radical</b>	Tecnologias revolucionárias criam ondas de “destruição criativa” substituindo antigos produtos e hábitos de consumir por novos.
	<b>Incremental</b>	Pequenos aprimoramentos em produtos e serviços com acréscimo progressivo ao consumidor.
Christensen	<b>Sustentadora</b>	Através das inovações incrementais, procuram atender consumidores mais exigentes.
	<b>Disruptiva</b>	Dão origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes, causando ruptura e alterando as bases do modelo de negócio existentes.

Fonte: Adaptado de Schumpeter (1939) e Christensen (1997).

## **2.2 A competitividade, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Capacidades Dinâmicas**

O dinamismo dos mercados na atualidade tem se revelado um importante fator de aumento de competitividade entre as corporações que buscam, cada vez mais, a satisfação de seus consumidores e por meio dela, a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável (WEISSENBERGER-EIBL & SCHWENK, 2009). Segundo Barney (1991), a Vantagem Competitiva (VC) surge da impossibilidade de concorrentes de dada empresa implementarem estratégias de criação de valor, simultaneamente. Contudo, tal vantagem não elimina ou adia a ação competitiva da concorrência, que pode desenvolver estratégias de criação de valor similares ou substitutas, às de dada empresa, obtendo resultados equivalentes ou superiores. Já a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) está condicionada à incapacidade das empresas concorrentes obterem resultados análogos aos de uma dada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes (THERIOU, AGGELIDIS & THERIOU, 2009).

A lógica dominante na VBR parte do pressuposto da heterogeneidade e imobilidade de recursos. Para Barney e Hesterly (2011), a heterogeneidade de recursos das empresas significa que para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Na manufatura, por exemplo, a Toyota continua mais competente que a General Motors, e em *design* de produtos, a Apple continua mais competente do que a IBM. O autor ressalta ainda que, caso uma empresa inserida em dada indústria antevê oportunidades para o desenvolvimento de nova estratégia e obtenha desempenho superior ao da média, essa empresa possui um atributo que não compartilha com as outras: o de antever possibilidades mercadológicas, descaracterizando assim, a homogeneidade de recursos na indústria, por possuir algo que suas concorrentes não possuem (BARNEY, 1991).

Um dos trabalhos pioneiros sobre o crescimento da firma é atribuído a Penrose (2006), que conceitua a firma como sendo um conjunto de recursos – humanos e não humanos – que possui competências, está sob uma coordenação administrativa e produz bens e serviços para venda no mercado, com o objetivo de obter lucro. Porém, Barney (1991) pondera que nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para ter esse potencial, o recurso da firma deve ter quatro atributos: (1) ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente

imitáveis. Dessa maneira, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma, obtidas por meio de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes, podem levar a firma a obter uma vantagem competitiva sustentável.

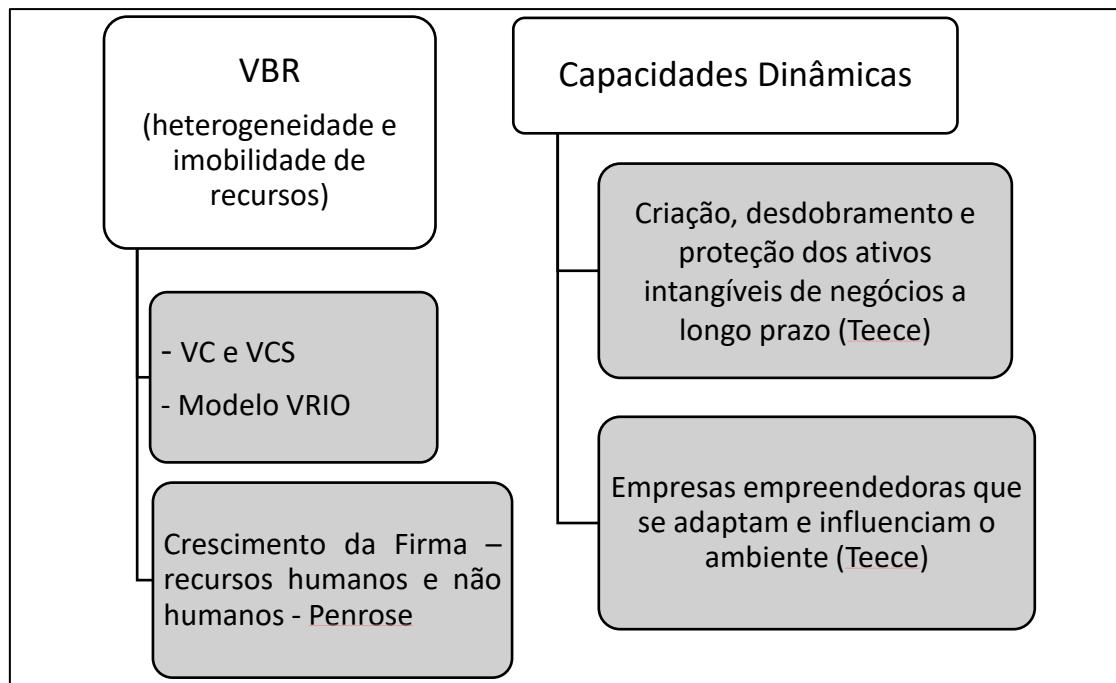


Figura 3. Resumo conceitual da VBR e das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Barney (1991, 2011); Penrose (2006) & Teece (2007).

Ao enfatizar o comportamento de mudança, Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Segundo esses autores, as capacidades dinâmicas estão embutidas nos processos e, processos normais, ou seja, aqueles que não são relacionados com capacidades dinâmicas podem ser codificados. Por isso, são passíveis de serem transferidos mais facilmente entre unidades da organização ou entre organizações, não constituindo elementos de vantagem competitiva sustentável. A questão é a capacidade da organização em empregar recursos, usualmente de forma combinada, e encapsular tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, como por exemplo, *know-how* e a liderança embutida nos processos, de forma a criar um diferencial difícil de ser copiado ou imitado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), embora lide com a capacidade dinâmica da empresa, a visão baseada em recursos não explica o dinamismo pelo qual a empresa constrói continuamente esses recursos, através de interações com o ambiente e que existe pouco entendimento teórico sobre como uma empresa acumula recursos superiores, exceto pela recente conceitualização de capacidades dinâmicas como um conjunto de processos específicos e identificáveis, como o desenvolvimento de produtos, a tomada de decisão estratégica e a formação de alianças. Os autores defendem que o conhecimento é criado através da síntese das contradições entre os recursos internos da organização e o ambiente. Desta forma, a estratégia em uma empresa dialética pode ser conceitualizada como uma combinação de recursos internos e ajuste ambiental.

Sob o ponto de vista das capacidades dinâmicas, Eisenhard e Martin (2000) consideram que a inovação é um processo organizacional específico e estratégico que se constitui em uma capacidade dinâmica da organização. Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, desdobrem e protejam os ativos intangíveis que suportam o desempenho de longo prazo do negócio. Os fundamentos das capacidades dinâmicas, como habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplina, são difíceis de desenvolver e desdobrar. O autor conclui que empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras, não apenas adaptando-se ao ambiente, mas também o influenciando. A criação ou a descoberta de oportunidades requer acesso a informações e a habilidade de reconhecer possíveis desenvolvimentos. Kyläheiko e Sandström (2007) propõem que para perceber o futuro seria melhor investir em colaborações com concorrentes, fornecedores, usuários finais, instituições, ou com parceiros de outras indústrias. Uma vez que se decide pela aplicação de capacidades dinâmicas, o foco das ações para obtenção da vantagem competitiva é fundamentalmente reforçar capacidades de maior ordem, em especial processos de inovação (WINTER, 2003). Helfat e Lieberman (2002) citam as aquisições como opções atraentes para empresas que necessitem obter *know-how* adicional para reduzir ou eliminar possíveis lacunas. Estes autores também sugerem a criação de recursos internamente, caso não seja interessante a aquisição. Ambas as opções são possíveis caso a empresa precise melhorar suas competências tecnológicas. Em paralelo, pode emergir uma necessidade da empresa em querer desenvolver sua base de recursos não imitáveis (como por exemplo, conhecimento tácito, reputação e pesquisa). A capacidade dos gestores ou empreendedores também está diretamente relacionada a esta fase. Conforme sumarizam Kor e

Mahoney (2004), Penrose enfatiza que a criação de valor não é proveniente da posse de recursos, mas sim, de seu uso, e a quantidade de valor criado depende de como estes recursos são desdobrados, ou seja, como são combinados dentro da empresa. Para crescer, empresas precisam continuamente desenvolver sua expertise e inovar, e ainda salienta que os gestores precisariam ter habilidades empreendedoras prioritariamente às habilidades gerenciais.

### **2.3 A estratégia do oceano azul**

A evolução constante dos produtos, a forte competitividade e consumidores cada vez mais seletivos destacam-se entre os grandes problemas enfrentados pelas empresas para se manterem no mercado. Desse modo, inovação e estratégia são imperativos para a sobrevivência das organizações. Segundo Barbero e Vieira (2015), uma questão importante em teoria organizacional é sobre como se formam as estratégias empresariais. Há diversas escolas neste tocante. Porém, em uma perspectiva prática, nenhuma parece satisfazer completamente os executivos. De um lado, experimentações aleatórias ou emergentes deixam pouco espaço para a gestão. De outro, os minuciosos planejamentos podem ser impraticáveis para muitas circunstâncias mais dinâmicas de negócios e enfatizam em demasia o lado formal da formação de estratégias (MINTZBERG, 2004). Esta relativa carência de instrumental satisfatório é o que motivou, aparentemente, o vasto volume de modelos sobre como formular estratégias bem-sucedidas que pudessem originar estratégias inovadoras.

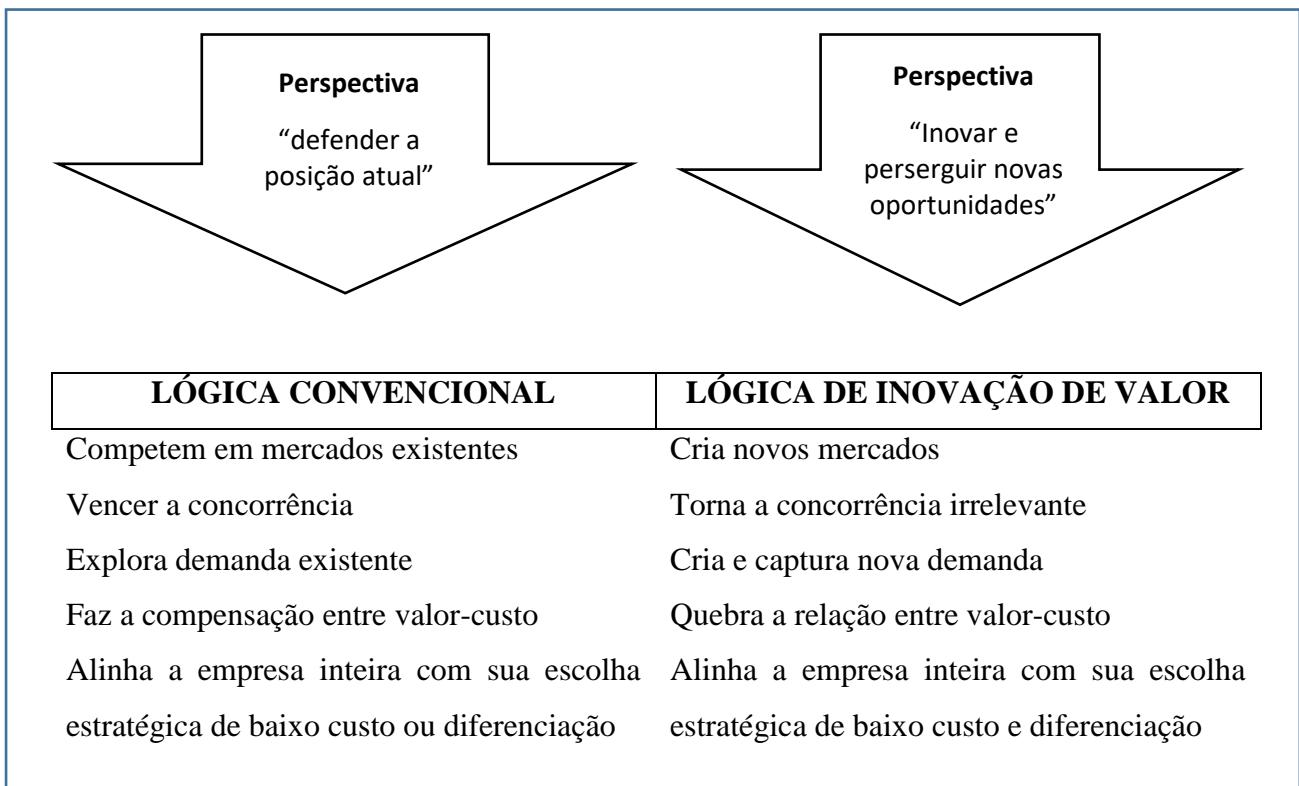


Figura 4. Diferenças entre oceano vermelho x oceano azul

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005.

Dentro deste contexto sobre movimentos estratégicos empreendidos por empresas de diversos setores, a estratégia do oceano azul proposta pelos autores Kim e Mauborgne (2005) possibilita reflexões sobre como vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis na ordem setorial vigente, mediante adoção de uma lógica estratégica diferente denominada inovação de valor (baseada na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência). A ideia central proposta é mudar radicalmente a proposição de valor oferecida aos consumidores, reinventando os mercados de forma a tornar a concorrência atual irrelevante. Os oceanos vermelhos reúnem as empresas do espaço de mercado conhecido, em que as regras do jogo e as fronteiras setoriais estão definidas e aceitas. Os oceanos azuis representam o espaço de mercado desconhecido, inexplorado e abrangem os setores não existentes, em que a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. Neste contexto é que a inovação de valor passa a ser o diferencial e exige das organizações ferramentas ou instrumentos analíticos, práticos e exequíveis para implantar um modelo de ação, ou seja, sair da zona de conforto e posicionar-se além das fronteiras. Neste sentido, Da Silva, Toda e Saldanha (2016) destacam também a importância da atividade de pesquisa em campo na

identificação de problemas e oportunidades que proporcionem aos profissionais a visualização de possibilidades de novas soluções ou até mesmo vislumbrar o potencial de entrada em novos mercados, dada a importância do desenvolvimento da capacidade de abstração de ideias e a não fixação em áreas do conhecimento.

Para Galhanone e Decoster (2007), a lógica convencional leva as empresas a competir por aumento de participação de mercado, enquanto que a inovação em valor faz com que a organização ambicie dominar o mercado através de um grande salto no valor oferecido. A vantagem competitiva não deriva da comparação com a concorrência, mas de identificar e entregar aos consumidores fontes completamente novas de valor. O fato de uma empresa avaliar oportunidades de negócio sem se prender aos vieses e limitações do modelo que ela possui no momento, permite-lhe desenvolver melhores *insights* sobre os aspectos que os clientes valorizam (ou sobre as mudanças em suas percepções) e agir de acordo com esses *insights* (KIM & MAUBORGNE, 2005). Para ilustrar como se cria na prática uma inovação de valor, Kim e Mauborgne (2004) citam o caso Accor para criar curva de valor, no qual os co-presidentes da rede, Paul Dubrule e Gérard Périsson, desafiaram os gestores da empresa a criarem um grande salto no valor para os clientes a fim de superarem a estagnação e excesso de capacidade da indústria hoteleira na França em meados da década de 80. Os gerentes da Accor começaram por identificar o que os clientes de todos os hotéis econômicos - nenhuma estrela, uma estrela e duas estrelas - queriam: uma boa noite de sono por um preço baixo. Focalizando essas necessidades amplamente compartilhadas, eles viram uma oportunidade de superar o compromisso principal atendendo a quatro perguntas: Quais os fatores que nossa indústria tem como garantido e deve ser eliminado? Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão da indústria? Que fatores devem ser levantados bem acima do padrão da indústria? Que fatores devem ser criados que a indústria nunca ofereceu? (KIM & MAUBORGNE, 2004)

A primeira pergunta obriga os gerentes a considerarem se os fatores com que as empresas competem realmente entregam valor aos consumidores. A segunda pergunta obriga os gerentes a determinarem se os produtos e serviços foram superdimensionados na corrida para igualar e vencer a concorrência. A terceira pergunta incita os gerentes a descobrirem e eliminarem os compromissos que sua indústria obriga os clientes a fazerem. A quarta pergunta ajuda os gerentes a saírem dos limites estabelecidos da indústria para descobrirem novas fontes de valor para os consumidores. Em resposta às perguntas, a Accor veio com um novo conceito para um hotel, o que levou ao lançamento do Formule 1 (KIM & MAUBORGNE, 2004).

Segundo Lima (2008), a estratégia do oceano azul exige uma postura proativa, exige disposição para superar desafios, exige quebra de paradigmas e exige uma estratégia competitiva de marketing tipo “*Bottom-Up*”, ou seja, primeiro encontre táticas eficazes para conquistar mercados, persuadir clientes, vender produtos, para depois procurar alcançar as metas. As ideias inovadoras devem estar alinhadas com audácia e inteligência, e com sensibilidade em relação aos desejos, interesses e necessidades dos clientes.

## 2.4 Gestão do Conhecimento

Mediante a proposta deste trabalho, a gestão do conhecimento terá como foco a criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, compondo o objetivo final do referencial.

### 2.4.1 Conhecimento e informação

De acordo com Nonaka (1994), a crescente importância do conhecimento na sociedade contemporânea clama por uma mudança a respeito da inovação nas grandes organizações de negócios, seja ela tecnológica, de produtos, estratégica ou organizacional. A economia do Conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais - intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital - para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento (CAVALCANTI & GOMES, 2001). Para Nonaka (1994), os ativos intangíveis, hoje considerados pelas grandes organizações, são capazes de prover sustentabilidade dentro de um ambiente de negócios de complexidade crescente. Essa mudança de orientação envolve, entre outras coisas, um novo conceito do processo de criação do conhecimento organizacional. A visão passiva e estática da informação processada – *input-process-output* – é insuficiente, pois não promove a criação da informação e conhecimento. A inovação, então, pode nascer no processo no qual a organização identifica e define problemas, desenvolvendo novo conhecimento para resolvê-los. Esse conhecimento produzido cria um fluxo de informações que somado aos conhecimentos relacionados, podem desencadear mudanças nos sistemas de conhecimento mais amplo na organização (NONAKA, 1994). Sveiby (1998) conclui que a definição de conhecimento depende do contexto e que, por esse motivo, seria mais razoável explicá-lo como uma capacidade humana, de caráter tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. Seu conteúdo é revelado em ações de competência individual, pois na prática essa se expressa por meio de conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

Segundo abordam Nonaka e Takeuchi (1997), apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo (conhecimento por dedução através do raciocínio) e o empirismo (conhecimento por indução a partir de experiências sensoriais), os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a “crença verdadeira justificada”. Portanto, a busca do conhecimento na filosofia ocidental é carregada de ceticismo, o que induziu diversos filósofos a buscarem um

método que os ajudassem a estabelecer a verdade indubitável do conhecimento na qual pudessem assentar todo e qualquer conhecimento. Segundo os autores, enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na “verdade” como atributo essencial do conhecimento, eles destacaram a natureza do conhecimento como “crença justificada”. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e sua teoria sobre a criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, eles consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

Contudo, vale ressaltar que os termos “conhecimento” e “informação”, embora sejam usados com frequência pela semelhança aparente, existem nítidas distinções. O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos e está relacionado com a ação (com algum fim). Já a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Ambos são específicos e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Para Davenport e Prusak (1998), a confusão entre dado, informação e conhecimento gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios. Por mais primário que possa parecer, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Para Nonaka (1994), informação é um fluxo de mensagens, e conhecimento é criado e organizado por muitos fluxos de informação, calcado no comprometimento e crenças de seus titulares. Ou seja, a informação necessária como meio ou material para abertura ou formalização do conhecimento pode ser vista na perspectiva da sintaxe (volume de informação) ou da semântica (conteúdo, significado). Para efeitos da construção de uma teoria da criação do conhecimento, é importante concentrar-se nos aspectos semânticos da informação, ou seja, na natureza ativa e subjetiva do conhecimento, apresentada por termos como “compromisso” e “crença”, profundamente enraizados nos sistemas de valor dos indivíduos.

#### **2.4.2 As duas dimensões para a criação do conhecimento**

Para Nonaka (1994), embora as ideias se formem na mente dos indivíduos, a interação entre eles possui um papel crítico no desenvolvimento de ideias. As comunidades de interação contribuem na amplificação e desenvolvimento do novo conhecimento e essa extensão da interação social entre os indivíduos que compartilham e desenvolvem conhecimento, define uma nova dimensão à criação do conhecimento organizacional. Numa dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (1997), partem da premissa de que o conhecimento só é criado por indivíduos, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Ou seja, a organização deve apoiar indivíduos criativos ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. Já numa dimensão epistemológica, Polanyi (1966) colocou que nós sabemos mais do que podemos contar. O conhecimento que podemos expressar em números e palavras representa apenas o “topo do *iceberg*” de um corpo inteiro do possível conhecimento. Polanyi classificou o conhecimento humano em duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, difícil de expressar e formalizar. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento tácito está enraizado na ação, está comprometido e envolvido num contexto específico.

Nonaka (1994) ressalta que na epistemologia tradicional, o conhecimento deriva-se da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento mediante a análise dos objetos externos. Por outro lado, Polanyi argumenta que os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se com objetos, ou seja, através do relacionamento e do envolvimento e compromisso pessoal, o que ele chama de “residir em”. Saber algo é criar sua imagem ou padrão através da interação tácita de detalhes. Para entender o padrão como um todo significativo, é necessário integrar o corpo com os detalhes. Assim, o “residir em” rompe com as dicotomias tradicionais entre mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhedor e conhecido.

Portanto, a objetividade científica não constitui a única fonte de conhecimentos. Grande parte de nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo. Nonaka

(1994) destaca ainda que o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos centram-se no que Johnson-Laird (2001) chama de “modelos mentais”, em que os seres humanos criam modelos do mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais como esquemas, paradigmas, perspectivas, crença e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades.

#### **2.4.3 Conversão do conhecimento**

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Esse modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito chamado “conversão do conhecimento”. Essa conversão é um processo social “entre” indivíduos e não confinada “dentro” de um indivíduo. Nonaka (1990b *apud* Nonaka & Takeuchi, 1997) ressalta que, na visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas. Assim, dentro desse processo de “conversão social”, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto em quantidade.

Segundo Nonaka (1994), a criação do conhecimento organizacional, distinta da criação do conhecimento individual, ocorre quando os quatro modos de criação de conhecimento são aliados na organização, formando um ciclo contínuo. Este ciclo é formado por uma série de deslocamentos entre os diferentes modos de conversão do conhecimento. As interações entre o conhecimento tácito e explícito tenderão a tornarem-se maiores em escala e mais rápido em velocidade, à medida que mais atores forem se envolvendo na organização. Sendo assim, a organização pode ser vista como um processo de espiral ascendente, começando no nível individual que se deslocam até o nível coletivo (grupo) e depois para o nível organizacional, podendo chegar ao nível interorganizacional. Ao, as Figuras 5 e 6 ilustram como ocorre essa dinâmica entre níveis pelos quadrantes do modelo SECI e o Quadro 4 exemplifica com casos, de acordo com a perspectiva de cada modo.

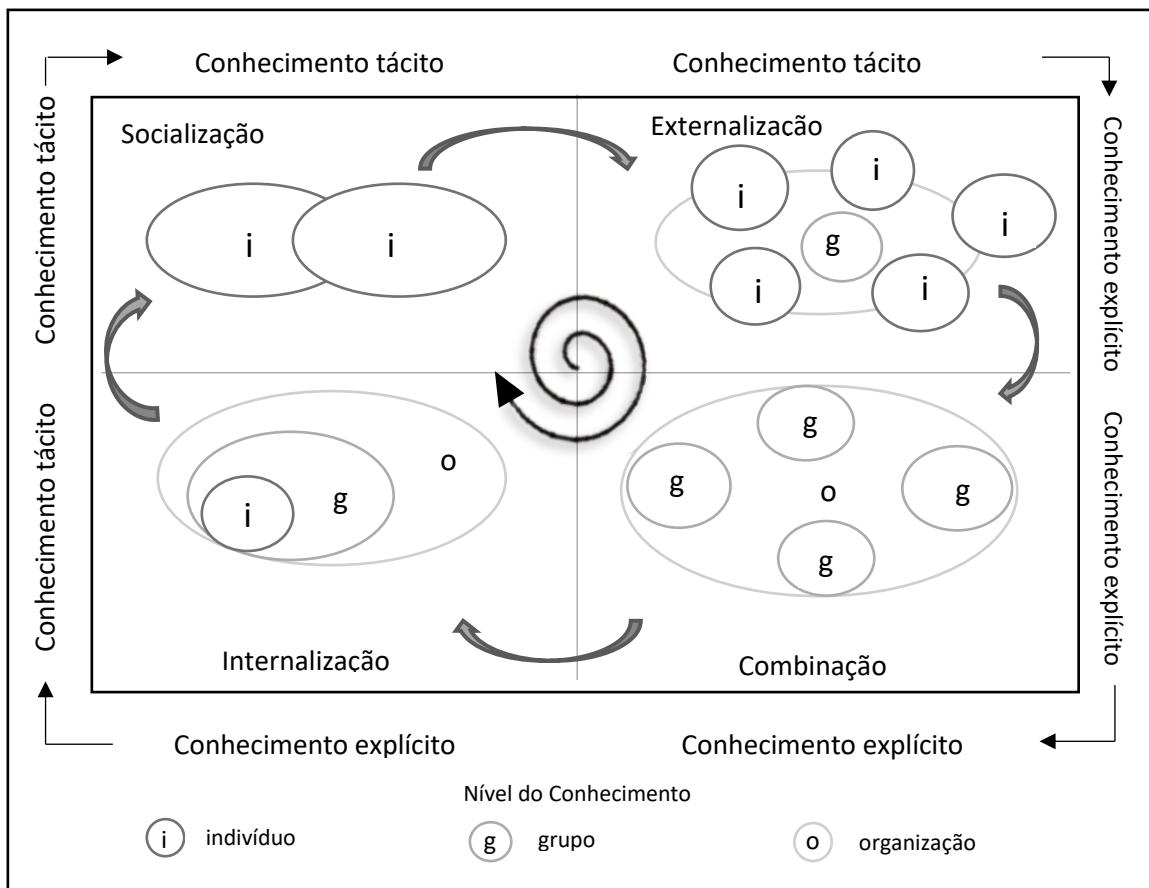


Figura 5. Modelo SECI de criação do conhecimento

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2008

#### Quadro 4 - Modelo SECI - Exemplos

<b>Socialização (tácito-tácito)</b>  Matsushita – a arte de fazer pão, com a observação em campo por engenheiros ao observar a torção da massa pelo padeiro proporcionava um pão mais saboroso.	<b>Externalização (tácito-explicativo)</b>  Honda City – o conceito de <i>tall boy</i> que partiu da analogia “máximo para o homem, mínimo para a máquina” comparada a imagem de uma esfera (superfície mínima com grande volume)
<b>Internalização (explícito-tácito)</b>  São as experiências internalizadas, como por exemplo, pelos integrantes da equipe da Honda no projeto do Honda City com a aquisição de <i>know-how</i> que os levou à liderança de outros projetos de P&D.	<b>Combinação (explícito-explicativo)</b>  Kraft General Foods – utiliza dados do sistema dos pontos de vendas dos varejistas para criar novas “maneiras de vender”, ou seja, novos sistemas e métodos de vendas como o “ <i>micromerchandizing</i> ”.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

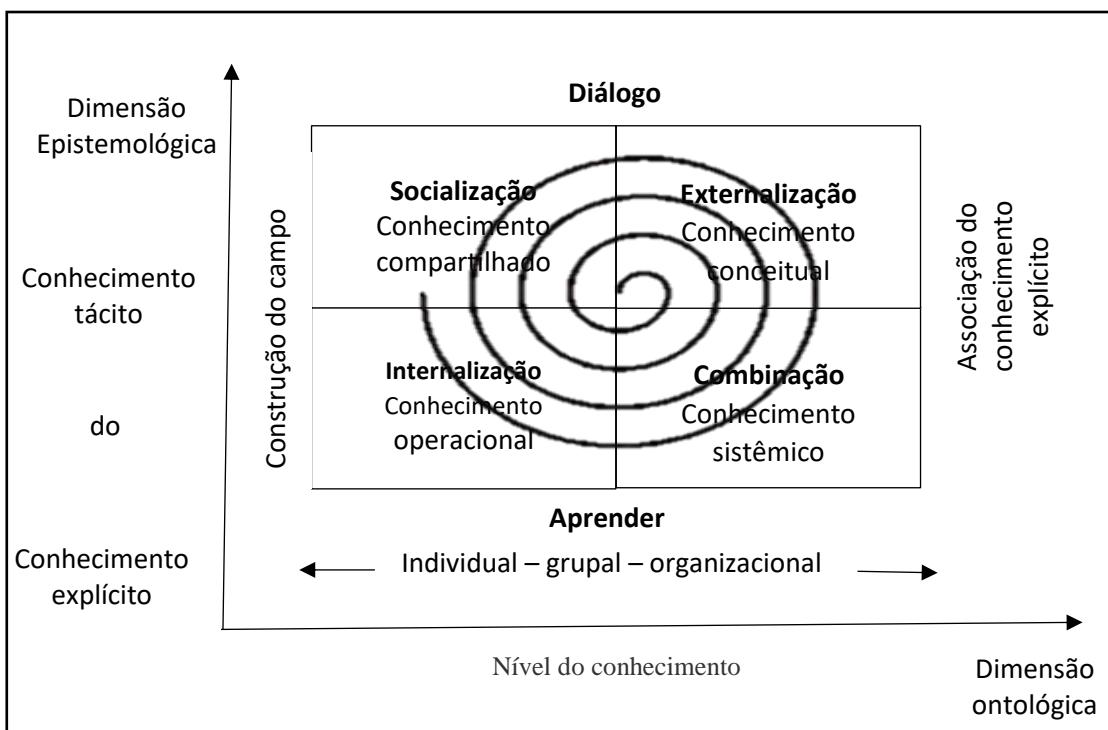


Figura 6. Espiral do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

Partindo do pressuposto acima, Nonaka e Takeuchi (1997) postularam os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, que são detalhados a seguir.

a) **Socialização** – conhecimento tácito em conhecimento tácito

Segundo os autores, a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, pois sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. Segundo eles, a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas estão imbuídas. Exemplos: A empresa Honda com reuniões formais de *brainstorming* e a engenheira de software da Matsushita que captou o conhecimento tácito junto com padeiro-

chefe do hotel Osaka Internacional para aprender técnicas de fazer pão através da observação, imitação e prática.

b) **Externalização** – conhecimento tácito em conhecimento explícito

Segundo os autores, a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Utiliza frequentemente o método de dedução e indução e é orientada pela metáfora e/ou analogia. Exemplos: Honda City – carro desenvolvido com o conceito de “Tall Boy”, um carro compacto que utilizou a analogia “máximo para o homem, mínimo para a máquina” e da imagem da esfera que contém o máximo de volume dentro de uma área de superfície mínima; e da minicopiadora Canon com a produção de cartucho descartável de baixo custo para eliminar o alto custo de manutenção das máquinas convencionais, comparando ao processo de fabricação da lata de cerveja usando alumínio para a fabricação do cilindro, utilizando o mesmo processo e o mesmo material. Nestes casos, riqueza da linguagem figurativa e da imaginação dos líderes constituiu um fator essencial na extração dos conhecimentos dos membros do projeto.

c) **Combinação** – conhecimento explícito em conhecimento explícito

Segundo os autores, a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação computadorizadas. No contexto dos negócios, constata-se a conversão do conhecimento através da combinação, na maioria das vezes, quando os gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresariais, conceitos de produtos. A criação do conhecimento realizada através da educação e treinamento formal nas escolas assume esta forma. Exemplo: cursos de pós-graduação em administração, uso criativo de redes de comunicação computadorizadas e de banco de dados em larga escala.

d) **Internalização** – conhecimento explícito em conhecimento tácito

Segundo os autores, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (...). Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Exemplo: A GE documenta todas as queixas e consulta dos clientes em um banco de dados no Centro de Atendimento de Louisville Kentucky, que pode ser usado pelos membros de equipe de desenvolvimento de um novo produto para “reexperimentar” o que os telefonistas experimentaram.

Segundo os autores, três desses quatro tipos de conversão - socialização, combinação e internalização - foram tratados sobre várias perspectivas na teoria organizacional, como por exemplo, a socialização que se liga às teorias de processos de grupos e da cultura organizacional, a combinação com raízes no processamento de informações e a internalização que está intimamente ligada ao aprendizado organizacional. Porém, a externalização, foi “meio” negligenciada e, dos quatro modos de conversão, é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

#### 2.4.4 Condições promotoras

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Para isto, as condições exigidas são:

- a) **Intenção** - frequentemente expressa pelos padrões ou visões organizacionais usadas para avaliar e justificar o conhecimento criado, carregada de valor. Ex.: A NEC considerou a tecnologia como um sistema de conhecimentos quando desenvolveu programas de tecnologia essencial em seus centros de pesquisas e laboratórios. Elaborou o conceito “*strategic technology domain - STD*” associando tecnologias essenciais a atividades de negócios. Um STD associa várias tecnologias essenciais, criando um

conceito para o desenvolvimento de produtos. Combinando programas tecnológicos essenciais e STD's, as bases de conhecimentos da NEC tentaram desenvolver a intenção estratégica da empresa de criação do conhecimento em todos os níveis organizacionais. Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes esta intenção. Em lugar de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode orientá-lo e promove-lo através do compromisso coletivo.

- b) **Autonomia** - todos os membros deveriam ter permissão de agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias, aumentando a chance de introduzir oportunidades inesperadas e possibilitando a motivação de indivíduos para a criação de novos conhecimentos. A organização, permitindo a autonomia de seus membros, amplia a chance de identificar oportunidades de mercado e aumenta as dinâmicas de compartilhamento de conhecimento, uma vez que o identificado é compartilhado com as equipes de trabalho, sendo discutido e verificada a possibilidade de aplicação (MIGUEL & TEIXEIRA, 2009). Ideias originais emanam de indivíduos autônomos que se difundem dentro da equipe, transformando-se então em ideias. Ex.: a Honda organizou uma equipe interfuncional de projeto para desenvolver o modelo City, composta por profissionais dos departamentos de vendas, desenvolvimento e produção. Sua meta inicial era gerenciar atividades de desenvolvimento mais sistematicamente, integrando o conhecimento e a sabedoria de “pessoas comuns”. A equipe operava de forma bastante flexível. Houve um processo de aprendizado interno que encorajou a invasão de outras áreas. O verdadeiro fluxo de trabalho exigiu que os membros da equipe colaborassem com seus colegas.
- c) **Flutuação e caos criativo** - Enquanto a intenção e a autonomia são aspectos que favorecem a busca e o desejo de criar novos conhecimentos, a flutuação e o caos criativo podem até mesmo dar a impressão de representar a ideia de desconstrução, o “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Um colapso refere-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável. Isto quer dizer que quando uma organização entra em colapso, precisa modificar as rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas - pensamento e perspectivas fundamentais (CORRÊA, D'ARISBO & D'ARRIGO, 2016). A flutuação questiona e reconsidera premissas existentes pelos membros individuais da organização e o caos criativo pode ser realizado quando os membros da

organização são capazes de refletir sobre suas ações mediante um desafio externo. O caos é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise real ou um rápido declínio de desempenho devido a mudanças nas necessidades do mercado ou ao crescimento significativo de concorrentes. Ele pode ser gerado intencionalmente quando líderes de organização tentam evocar um sentido de crise entre os membros de uma organização, propondo metas desafiadoras, como por exemplo, o presidente da Canon, Ryuzaburo Kabu, que afirmou que o papel da alta gerência é dar aos funcionários um sentido de crise, bem como um ideal grandioso. Já o CEO da Nissan, Yutaka Kume, cunhou a frase “Vamos mudar o fluxo” para promover a criatividade por meio de uma investigação ativa de alternativas para os procedimentos estabelecidos. Os benefícios do “caos criativo” só podem ser percebidos quando os membros da organização têm a habilidade de refletir sobre suas ações. Já a flutuação na organização pode precipitar o caos criativo que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos.

- d) **Redundância** - o compartilhamento de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, à medida que os indivíduos podem sentir o que os outros tentam articular, permitindo o “aprendizado por intrusão”. O termo “redundância” pode soar mal devido às conotações de duplicação, desperdício ou superposição desnecessária de informações. Porém, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito por fazer os indivíduos sentirem o que os outros estão tentando expressar, acelerando, desta forma, o processo de criação do conhecimento. Essas informações redundantes permitem que os indivíduos invadam mutuamente suas fronteiras funcionais e ofereçam recomendações ou novas informações de diferentes perspectivas, facilitando o desenvolvimento de conceitos. Alguns exemplos de formas para desenvolver a redundância são adotando abordagem de superposição “no estilo rúgbi” ao dividir o trabalho de forma difusa entre diferentes departamentos funcionais; dividindo a equipe de desenvolvimento de produto em grupos concorrentes que desenvolvam abordagens diversas ao mesmo projeto para discutir posteriormente as vantagens e desvantagens de suas propostas; ou através de um rodízio estratégico de pessoal, especialmente entre áreas muito diferentes de

tecnologia ou funções como P&D e marketing. Uma forma de lidar com o possível lado negativo da redundância é esclarecer onde as informações podem ser localizadas e onde o conhecimento é armazenado dentro das organizações.

- e) **Variedade de requisitos** - maximizar a variedade de informação a todos os membros na organização com acesso rápido e amplo com o menor número de passos possível ao enfrentar contingências. Quando existem diferenciais de informações dentro da organização, os membros da organização não conseguem interagir nos mesmos termos, retardando a busca de diferentes interpretações de novas informações. Ex.: a Kao, líder japonesa de produtos domésticos, desenvolveu uma rede computadorizada de informações que se tornou a base para o intercâmbio de opiniões entre as diversas unidades organizacionais com diferentes pontos de vista. Ela desenvolveu também uma estrutura organizacional que permite a interligação orgânica e flexível das várias unidades organizacionais e da rede computadorizada de informações e a chamou de “tipo biofuncional”, pois cada unidade organizacional trabalha em uníssono com outras unidades para enfrentar os diversos fatores e eventos ambientais, exatamente como um organismo vivo enfrenta. Por exemplo, o corpo humano reage instintivamente à coceira, coçando a parte do corpo afetada. A mensagem liberada pela pele é recebida pelo cérebro, que comanda o movimento da mão. Se forem necessárias, as glândulas linfáticas também entram em ação.

Foram observados até aqui os quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições promotoras da criação do conhecimento organizacional. Na sequência, é apresentado o modelo integrado de cinco fases no processo de criação do conhecimento organizacional, usando as funções básicas desenvolvidas na estrutura teórica e incorporando a dimensão de tempo na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

Ao integrar as cinco condições de promoção da criação do conhecimento com as cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, tem-se um modelo que usa os construtos básicos desenvolvidos dentro do contexto teórico, incorporado à dimensão de tempo na teoria. Este modelo que deve ser interpretado como modelo ideal do processo compreende cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento, conforme ilustra a Figura 7 (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

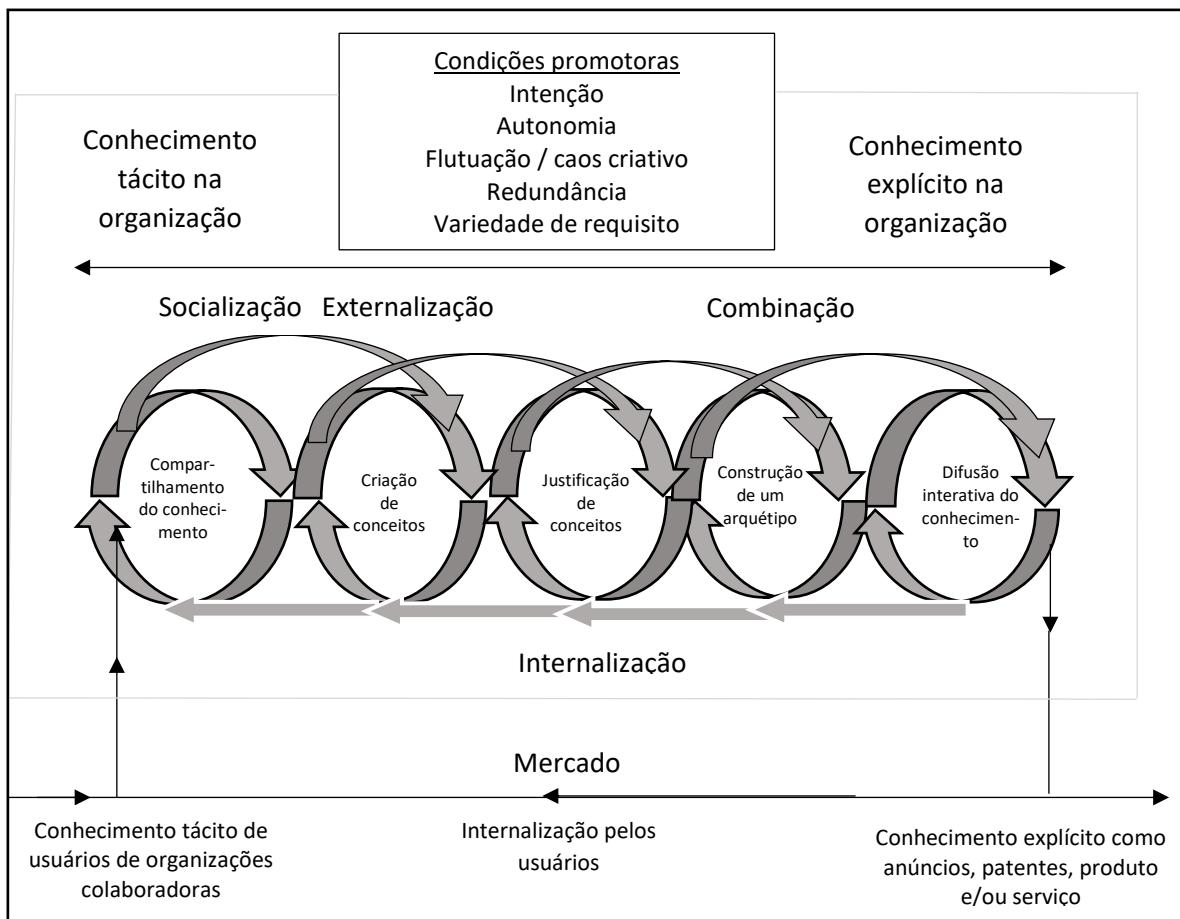


Figura 7. Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997), p. 96.

Para os autores, o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tático, que corresponde aproximadamente à socialização. Na segunda fase, o conhecimento tático compartilhado, é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, semelhante à externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, protótipo, mecanismo operacional, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. A última fase, amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos (*stakeholders*) constituindo o que os autores chamam de difusão interativa do conhecimento. Uma empresa criadora do conhecimento opera em um sistema aberto no qual existe intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

#### **2.4.5 Tipos de gestão que aprimoram a gestão do conhecimento**

O comprometimento da organização e dos gestores com a inovação tem seu alicerce no modelo de gestão a ser adotado (UTZIG & BEUREN, 2014). Para Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão adequado ao funcionamento de uma empresa que não seja implícito à organização, mas visível aos colaboradores; e classifica modelo de gestão como sendo a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, assegurando o atendimento às estratégias do negócio baseadas em três pilares básicos: pessoas, processos e tecnologia, amparados pela educação, aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes.

Otley (1999) afirma que o desenvolvimento da inovação depende do ambiente em que a organização está inserida e da capacidade dos gestores de criar ambientes inovadores e estimular ideias criativas. Para tanto, as empresas precisam estar ajustadas a essas condições ambientais, adequando sua estrutura organizacional com alterações em processos e operações internas.

Segundo Holanda et al. (2005) muito se tem discutido sobre a Gestão do Conhecimento, a dinâmica da inovação e, principalmente, sobre a importância dos ativos intangíveis na era da sociedade do conhecimento, como condição para a aquisição das competências individuais e organizacionais capazes de atender às necessidades de maior competitividade. Neste sentido, adquire importância, o papel e as formas de atuação dos gestores.

Com base nas experiências obtidas pelas empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o processo gerencial mais adequado à criação do conhecimento organizacional é radicalmente diferente dos modelos gerenciais tradicionais com os quais a maioria dos executivos está familiarizada, que são os modelos gerenciais *top-down* e *bottom-up*. Para os autores, a gerência *top-down* segue o modelo hierárquico clássico de Weber, Taylor e Simon e concebe a criação do conhecimento dentro dos limites da perspectiva de processamento de informações simples e selecionadas que sobem a pirâmide chegando aos executivos, que usam essas informações para criar planos e ordens, que descem a hierarquia. As informações são processadas usando a divisão do trabalho, com a alta gerência criando os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Nesse modelo tradicional de organização, apenas os altos gerentes são capazes e podem criar conhecimento e este só existe para ser processado ou implementado. Os conceitos gerados pela alta gerência são estritamente funcionais e pragmáticos, o que dá aos funcionários uma capacidade limitada de processamento de informações para lidar com uma massa de informações. Já a gerência *bottom-up* é

basicamente a gerência *top-down* invertida no espelho, segundo os autores. Em lugar da hierarquia e divisão do trabalho, há autonomia; e em lugar de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado e, em grande parte, controlado na base. A organização *bottom-up* tem formato plano e horizontal, com apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o top e a linha de frente, porém os altos gerentes dão poucas ordens e instruções e servem como patrocinadores de funcionários empreendedores da linha de frente. O conhecimento é criado por esses funcionários que trabalham como agentes independentes e isolados, e preferem agir por conta própria. No entanto, há pouco diálogo direto com os outros membros da organização vertical e horizontalmente, sendo a autonomia o princípio operacional e não a interação. Ou seja, determinados indivíduos criam conhecimentos, mas não interagem em grupo, mutuamente. Esses modelos tradicionais podem parecer alternativas, mas nenhum deles é adequado como processo para gerenciar a criação do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka (1994), um modelo de gestão que promove a criação eficiente de conhecimentos em organizações empresariais, baseado no princípio de caos criativo, redundância e variedade de requisitos mencionados anteriormente é a gestão *middle-up-down*. Uma das principais características deste modelo sobre a criação do conhecimento é o vasto âmbito das relações de cooperação entre as lideranças superiores, medianas e as de níveis mais baixos. A gestão do topo fornece “visões para a direção” e também o prazo para que as “visões” sejam realizadas em campo pelos grupos. Ou seja, enquanto a gestão de topo articula os sonhos da empresa, os líderes abaixo olham para a realidade. A diferença de perspectivas entre ambas é estreitada pela média liderança. Desta forma, o estilo de gestão facilita paralelamente o processo de criação do conhecimento que ocorre simultaneamente na parte superior, média e inferior da organização. Os gestores de topo, segundo o autor, também podem usar os gestores *middle-up-down* como catalizadores, no qual definem a direção, fornecem o campo de interação, seleciona os participantes no campo, estabelece diretrizes e prazos para projetos e apoia o processo de inovação. Em suma, os gerentes de nível médio sintetizam o conhecimento tácito de ambos os funcionários da linha de frente e gestão de topo, tornando-o explícito para incorporá-lo em novas tecnologias e produtos. Nonaka (1994), os chama de “engenheiros do conhecimento”.

## Modelos de Processos Gerenciais

### Top-down

Os altos gerentes processam informações para criar planos e ordens que descem a hierarquia

### Bottom-up

Conhecimento criado por empreendedores da linha de frente independentes e isolados

### Middle-up-down

Enfatiza o papel dinâmico do gerente de nível médio – facilitador investido de *empowerment* servindo como nó estratégico entre a alta gerência e os colaboradores da linha de frente

Figura 8. Modelos de processos gerenciais  
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

O conhecimento necessita de um contexto físico para que seja criado (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). A interação para a criação do conhecimento inicia-se em um campo que facilita o compartilhamento entre os indivíduos, provocando diálogos e reflexões coletivas, articuladoras deste conhecimento para a geração de novos conhecimentos que serão cristalizados através de produtos, processos ou sistemas gerenciais (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, sedimentando-se como parte da rede de conhecimento de uma organização. Dessa forma, o conhecimento não pode ser criado no vácuo e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). Dada a importância desse lugar, os autores definem “*ba*” como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado criado e utilizado. O novo conhecimento é criado a partir do conhecimento existente através da mudança dos significados e contextos. O espaço não necessariamente precisar ser físico como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em tempo e local específicos e pode emergir de indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, encontro temporários, espaços virtuais como grupo de e-mail e no contato com a linha de frente com o cliente. O “*ba*” é uma forma de organizar a criação de significados, não um modo de organização, como a

hierarquia ou a rede. E também não se limita a uma única organização, podendo ir além de suas fronteiras, como em uma *joint venture* ou uma relação com um fornecedor, com uma aliança com um concorrente ou uma relação interativa com clientes, universidades, comunidades locais ou mesmo com o governo. Os membros da organização transcendem o limite participando do “*ba*”, e transcendem ainda mais o limite do “*ba*” quando ele está conectado a outro “*ba*”, conforme ilustra a Figura 5 (NONAKA e TAKEUCHI, 2008):

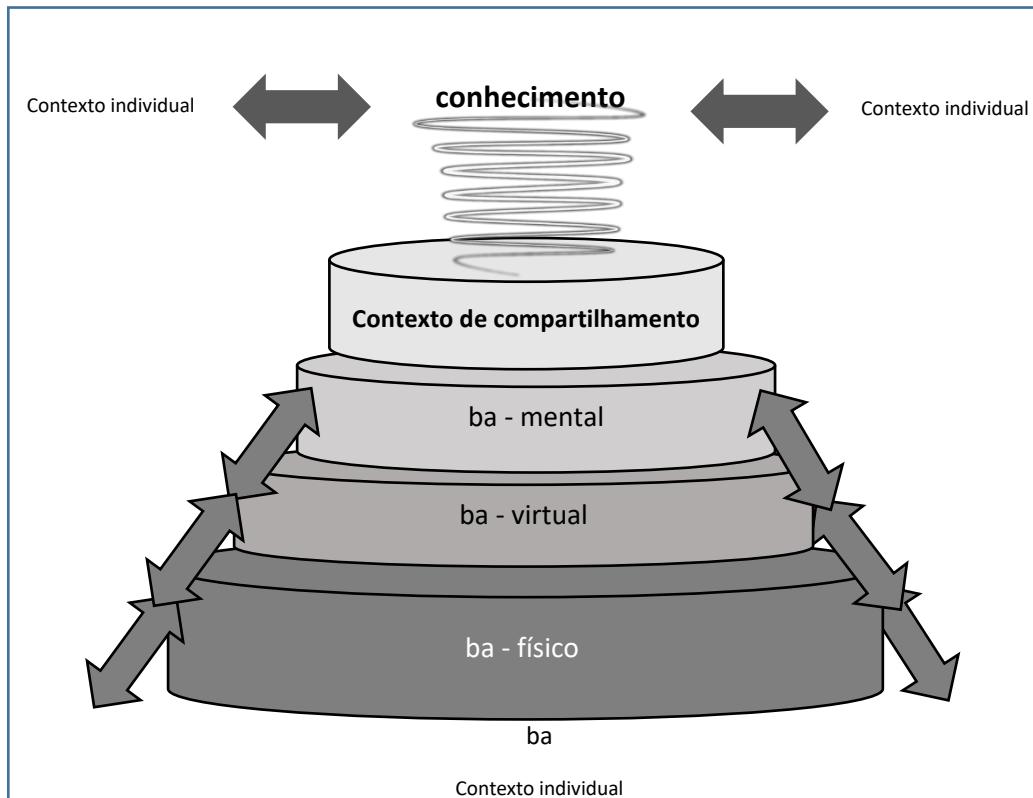


Figura 9. Representação conceitual do *ba*.  
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2008.

O pressuposto fundamental para a existência do “*ba*” dentro das organizações, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) é a solicitude, cujo significado é “a qualidade daquele que é solícito”. Os autores definem cinco dimensões da solicitude expostas resumidamente no Quadro 5 a seguir.

**Quadro 5 - Cinco dimensões da solicitude**

<b>Confiança mútua</b>	Foco na relação entre os membros de uma organização, confiança recíproca para intercâmbio de auxílio.
<b>Empatia ativa</b>	Ver a situação a partir do ponto de vista de alguém com o qual se relaciona, considerando seus interesses, suas habilidades e experiências passadas, proativamente, a fim de se evitar conflitos emocionais.
<b>Acesso à ajuda</b>	Atribui a todos a responsabilidade de adquirir conhecimento e se colocar à disposição de quem necessita de ajuda.
<b>Leniência no julgamento</b>	Permite a aceitação de erros como parte do processo em vez de castrar a criatividade, pois o julgamento estará mais propício para orientá-la.
<b>Coragem</b>	Para julgar as próprias experiências ou submetê-las ao julgamento de outras. Perpassa cada uma das outras dimensões.

Fonte: adaptado de Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001

O grande benefício que a solicitude traz para os indivíduos e para a organização é a convivência e uma grande fonte de inovação decorrente da transferência mútua de conhecimento (CARVALHO, 2012).

### 3. METODOLOGIA

São apresentados a seguir o método científico e procedimentos que foram aplicados, visando descrever em detalhes as etapas percorridas para responder o problema de pesquisa, bem como atingir os objetivos propostos. Foram omitidos os nomes das empresas, produtos e pessoas envolvidas, representadas por letras entre aspas, a fim de preservar o anonimato e a confidencialidade dos relatos nas entrevistas.

**Quadro 6 – Resumo da metodologia da pesquisa**

Quanto a Natureza Qualitativa Creswell (2014)	Quanto aos Fins Descritiva Yin (2005)	Quanto aos Meios Bibliográfica, Documental, Pesquisa de Campo, Estudo de Caso simples Vergara (2013) Yin (2005)	Sujeitos de Pesquisa Ex-presidente e idealizador da “VB”; 3 ex-gerentes (mkt, editorial e produto); 1 ex-supervisora regional (RJ/MG/NE/NO); 1 ex-Coordenador de suporte da “VB”; 2 ex-representantes comerciais; Sócio da editora parceira “C”; CEO empresa fornecedora da tecnologia – “PD” Vergara (2013)	Critérios de Seleção Participantes diretos e indiretos da criação Yin (2005)
Coleta de dados Entrevistas não estruturadas com observação; Pesquisa bibliográfica Creswell (2014) Tjora (2006) Vergara (2013)	Método de análise de dados Análise descritiva do estudo de caso; Triangulação de dados Yin (2005) Minayo(2016)	Limitações do método Colaboradores internos são ex-funcionários; Esquecimento do entrevistado pelo tempo da inovação; Influência da pesquisadora; Não generalização do processo de construção Vergara (2013)		

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa teve um caráter exploratório no sentido de investigar a ocorrência do surgimento da biblioteca virtual (“VB”) desenvolvida pela Editora “K”. É descritiva dado que apresenta o relato do desenvolvimento da “VB” sob a visão de vários participantes do projeto, e possui uma orientação positivista ao procurar descrever como as pessoas participaram dentro de suas áreas de atuação para o alcance do sucesso da inovação. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características (CERVO, BERVIAN & DA SILVA, 2007).

Segundo a taxinomia proposta por Vergara (2013), a pesquisa pode ser categorizada quanto aos meios, e esta foi bibliográfica por se apoiar em livros, artigos, revistas, consultas em periódicos nacionais e internacionais; documental uma vez que consulta material de divulgação e documentos originais da criação do produto; entrevista por roteiro não estruturado em campo no qual a pesquisadora coletou dados sobre o fenômeno, utilizando como fonte direta os sujeitos de pesquisa e; estudo de caso simples, visto que representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta de dados seguindo um roteiro desenvolvido com base nos atributos de cada modo de conversão da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Nesta pesquisa, a unidade de análise é a inovação da “VB” do grupo editorial “K”. A definição da unidade de análise ou o “caso” é imprescindível ao projeto e está diretamente relacionado aos pressupostos teóricos utilizados e ao foco do estudo, que pode ser um evento ou uma organização (YIN, 2005).

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos participantes desta pesquisa foram ex-colaboradores da editora que estiveram envolvidos à época na construção da “VB”, o sócio de uma editora conveniada atual e o diretor atual da segunda plataforma tecnológica (“PD”). Dentre os funcionários estão o presidente e idealizador do produto, o diretor de marketing universitário (gerente, à época) que implementou a inovação, o ex-diretor do editorial (gerente, à época/setor de P&D), o ex-gerente do produto “VB”, a ex-gerente regional de MG, RJ, NO, NE (supervisora regional, à época) e dois representantes comerciais regionais. Todos os ex-colaboradores, com exceção dos representantes comerciais, participavam do “comitê”, que eram as reuniões periódicas nas quais

o presidente envolvia todos os setores em estilo *brainstorming* na matriz em SP. Grande parte dos sujeitos estão reunidos em rede social da pesquisadora.

O quadro 6 apresenta os sujeitos de pesquisa, demonstrando as suas principais características.

**Quadro 7 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa à época da inovação**

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	CARGOS	SETOR	TEMPO NA EMPRESA
<b>E01</b>	Ex-presidente e idealizador da “VB”	Diretoria	12 anos
<b>E02</b>	Ex-gerente de marketing e implementador da “VB”	Marketing	9 anos
<b>E03</b>	Ex-gerente do editorial	Editorial	15 anos
<b>E04</b>	Ex-supervisora regional RJ/MG/NE/NO	Marketing	20 anos
<b>E05</b>	Ex-gerente do produto “VB”	Marketing	4 anos
<b>E06</b>	Sócio-proprietário da Editora “C” parceira	Editora conveniada	desde 2008
<b>E07</b>	CEO – empresa fornecedora da tecnologia e plataforma – “PD”	(parceiro atual)	desde 2008
<b>E08</b>	Ex-coordenador de suporte da “VB”	T.I.	8 anos
<b>E09</b>	Ex-representante comercial (livros e soluções)	Marketing	11 anos
<b>E10</b>	Ex-representante comercial de soluções	Marketing	5 anos

### 3.3 Desenho da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas não estruturadas, individuais, a fim de coletar informações detalhadas que descrevem o momento em que a ideia foi formada, as circunstâncias, o protótipo do produto, o conceito e sistematização até o produto final ser implementado e internalizado na equipe. Foi criado um roteiro padrão (Apêndice 1) que serviu de base para elaborar perguntas de acordo com cada entrevistado. Para tanto, foram necessários recortes de acordo com o perfil de participação, a fim de alcançar a informação relevante relatada para posterior cotejamento com os elementos da teoria. Foi utilizada a triangulação dos dados coletados através das entrevistas com observações, documentos e o próprio produto. De acordo com Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interativas, visto que a

entrevista conduz o pesquisador para a observação. As observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas. Para Stake (2011), a triangulação é um meio para compreender os dados adicionais, validando ou ampliando as interpretações feitas pelo pesquisador.

### **3.4 Técnica de coleta de dados**

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de fontes primárias obtidas em entrevistas individualizadas, presenciais, por meio de *Skype*, chamadas via *hangout* do Google e, algumas vezes, por áudio com perguntas feitas pelo *Whatsapp*, todas elas gravadas e transcritas, para os sujeitos que residem na cidade de São Paulo; e por dados secundários através de documentos oficiais e material inicial de divulgação do produto como *folders*, contratos do produto e pesquisa bibliográfica. De acordo com Creswell (2014), a coleta de dados é definida como uma série de atividades inter-relacionadas com objetivo de reunir informações para responder o problema de pesquisa.

#### **3.4.1 Entrevistas**

Como principal fonte, utilizou-se entrevistas não-estruturadas por roteiro elaborado com questões abertas, com base na teoria de criação do conhecimento, que permitiram captar através da narrativa dos entrevistados os detalhes e as nuances do processo pertinente a cada quadrante do modelo SECI. Optou-se por não fazer uso de entrevista piloto, uma vez que exigiria eliminar um sujeito crítico da pesquisa. Porém, anteriormente à execução desta pesquisa, houve a oportunidade de entrevista com o ex-presidente e idealizador da “VB”, E01, no qual ficou preliminarmente constada que a teoria de Nonaka e Takeuchi foi contemplada na transformação dos conhecimentos tácito e explícito, seguindo os quatro modos de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização), conforme resumo ilustrado no Quadro 6. A entrevista ocorrida em novembro/2016 foi gravada, por *Skype*, e sua contribuição foi de suma importância para o início deste trabalho, do *insight* de criação à condução sinérgica da construção e finalização do produto em sua gestão com a equipe envolvida. Porém, na segunda etapa da entrevista, infelizmente, os objetivos intermediários não foram possíveis de apuração devido ao falecimento do E01. A experiência vivida pela pesquisadora enquanto colaboradora da editora com a ferramenta e a participação em diversos fóruns e treinamentos, alguns meios exploratórios utilizados como conversas informais com o ex-gerente e o ex-diretor, ajudaram em pequenos ajustes da condução da pesquisa. Existe também um viés de observadora

participante nas entrevistas. Vergara (2013) afirma que o pesquisador observador se engaja na situação se tornando um ator interativo.

**Quadro 8 - Breve resumo da entrevista aplicada ao modelo SECI com o idealizador da "VB" (E01), anteriormente à pesquisa.**

<b>Socialização (tácito-tácito)</b>	Em 2005, E01 teve o <i>insight</i> de que poderia sair do oceano vermelho em que a editora “K” se encontrava ao ler o livro recém lançado à época “A estratégia do oceano azul”. Ao visitar um estande em um evento acadêmico que ofertava plataforma digital para o ead em que dispunha conteúdos por <i>download</i> e <i>upload</i> , notou que talvez pudesse fazer o mesmo com os títulos do catálogo “K” para leitura digital. Nas reuniões de <i>brainstorm</i> , levou a ideia para os setores do Editorial e Marketing Universitário.
<b>Externalização (tácito- explícito)</b>	Inicialmente, em parceria com a empresa “SS” de software, E01 e sua equipe elaboraram um conceito de modelo de negócio que oferecia uma ferramenta lícita de leitura virtual dos títulos em catálogo aos alunos universitários, por meio de convênio com instituições de ensino superior.
<b>Combinação (explícito- explícito)</b>	Formatou-se então a ferramenta e a formulação de um modelo de negócio em uma plataforma digital com todo o conteúdo do catálogo da editora (e, futuramente, com outras editoras em parceria) por assinatura mensal, por aluno, com a instituição que desejasse oferecer o benefício de leitura integral em diversas áreas do conhecimento por um valor irrisório, em qualquer computador com acesso à internet, além da possibilidade de impressão de páginas que já calculava no valor os direitos autorais com preços inferiores aos ofertados pelas lojas fotocopiadoras do mercado.
<b>Internalização (explícito- tácito)</b>	Segundo E01, foram necessárias diversas palestras e treinamentos não só para fazer entender um novo produto diferente de tudo que havia no mercado, mas quebrar o paradigma dentro da própria empresa, diante da resistência por parte das equipes que, como o mercado (concorrentes e livreiros), achavam que seria o fim da venda de livros em papel, acarretando o desemprego em toda cadeia.

Fonte: elaborado pela autora.

O roteiro de entrevista (Apêndice 1) foi elaborado com base nos conceitos teóricos de Nonaka e Takeuchi (1997) explorados na revisão de literatura, de acordo com contribuição e perfis profissionais vividos e coletados por cada entrevistado. O propósito foi apurar a ocorrência de ações e práticas ocorridas na época de construção da inovação em equipe, com os conceitos teóricos existentes na literatura, a fim de compor possíveis lacunas e responder o problema de pesquisa. Em um primeiro momento, o roteiro foi elaborado com base nos quatro quadrantes do modelo SECI e, em um segundo momento, os elementos das cinco condições capacitadoras e aspectos da gestão *middle-up-down* a fim de constatar fatos que contemplem a teoria da criação do conhecimento organizacional na visão de cada entrevistado.

### **3.4.2 Pesquisa documental**

Como fonte secundária e complementar, a pesquisadora consultou documentos oficiais como contratos, instrumento oficial do MEC, material de divulgação do produto. O grupo editorial, foco deste estudo, não possui repositório de informações o que impediu maiores informações da organização e seus processos à época da inovação. Por este trabalho apurar fatos ocorridos há 12 anos, a construção se apoiou basicamente nos relatos colhidos na entrevista com cada participante.

### **3.4.3 Pesquisa bibliográfica**

Para a composição do referencial teórico e consolidação os objetivos do presente estudo, o pesquisador utilizou pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta em livros, artigos e periódicos nacionais, tais como o portal CAPES, Scielo e Google Acadêmico e também internacionais como, por exemplo, Emerald, Spell, ScienceDirect da Elsevier, Strategic Management Journal, Journal of Management, Harvard Business Review.

Foram realizadas consultas por palavras-chaves em português, inglês e espanhol na busca de material consistente em estudo de casos no qual a teoria retratada já foi utilizada. São elas: inovação disruptiva (*disruptive innovation, innovación disruptiva*), inovação aberta (*open innovation, innovación abierta*), inovação radical (*radical innovation, innovación radical*), inovação incremental (*incremental innovation, innovación incremental*), visão baseada em recursos (*resource-based view, teoría de recursos*), gestão do conhecimento (*knowledge management, gestión del conocimiento*), espiral do conhecimento (*spiral of knowledge, espiral del conocimiento*), modelo SECI (SECI model, modelo SECI), capacidades dinâmicas (*dynamics capabilities, capacidades dinámicas*), estratégia do oceano azul (*blue ocean strategy, estrategia del océano azul*). A pesquisa bibliográfica configura-se como um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material acessível ao público geral (VERGARA, 2013).

## **3.5 Método de Análise dos Dados**

Os procedimentos da pesquisa qualitativa ou a sua metodologia são caracterizados como indutivos, emergentes e moldados pela experiência do pesquisador na coleta dos dados; portanto, a lógica é indutiva, a partir da estaca zero, mais do que proferida inteiramente a partir de uma teoria ou de perspectivas do investigador.

O método utilizado neste trabalho foi por meio da análise descritiva do estudo de caso. Segundo Yin (2005), o objetivo do estudo de caso pode não ser uma descrição, mas uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais e apropriadas a serem analisadas.

Desta forma, foi realizada uma análise do conteúdo da narrativa de cada entrevistado, buscando evidências no processo de transformação e trocas de conhecimentos tácito para tácito (socialização), tácito para explícito (externalização), explícito para explícito (combinação) e explícito para tácito (internalização), conforme retrata a dinâmica de conversão do modelo de Nonaka e Takeuchi. O roteiro da entrevista foi adequado, respeitando o perfil de participação de cada sujeito no processo de criação da biblioteca virtual, como, por exemplo, a participação da “PD” (empresa parceira) no que tange aos quadrantes pertinentes às suas contribuições. Esta empresa entrou num segundo momento decisivo após a ferramenta criada e já lançada ao mercado, repaginando e potencializando a ferramenta ao oferecer recursos interativos para os estudantes, entre outros benefícios.

Outro método utilizado foi a triangulação de dados por utilizar fontes variadas como forma de integrar diferentes perspectivas à época da inovação, durante a realização do estudo de caso. Este método permite ao pesquisador olhares múltiplos sobre os processos na pesquisa em campo (entrevistas), o objeto de estudo (a inovação) e a pesquisa bibliográfica. Segundo Minayo (2016), a triangulação é capaz de viabilizar o entrelaçamento entre teoria e prática e de agregar múltiplos pontos de vista, seja das variadas formulações teóricas utilizadas pelos pesquisadores ou a visão de mundo dos informantes da pesquisa utilizados de modo articulado no estudo empreendido.

### **3.6 Limitações do método**

Em decorrência do lançamento da biblioteca virtual ter sido há pouco mais de uma década (2005), considera-se como aspectos limitadores ao método o fato de todos os colaboradores internos à época estarem fora da editora e, naturalmente, não terem lembranças de fatos mais detalhados. Soma-se a isto, a não existência de registro em documentos que retrate a inovação à época de sua criação. Embora tenha sido uma vivência intensa dada a participação dedicada e o compromisso dos ex-colaboradores frente às resistências de um ambiente externo por se tratar de uma inovação que rompia com as práticas conservadoras do mercado, pode ter ocorrido algum esquecimento. Com alguns entrevistados, houve necessidade de explicar alguns tópicos da teoria para melhor entendimento da questão elaborada com base no roteiro, o que pode ter influenciado na resposta. Outro limitador está na não generalização do processo de construção por envolver uma dinâmica peculiar em cada caso estudado.

## **4. ESTUDO DE CASO**

A seguir será apresentado o estudo de caso, descrevendo detalhes do contexto em que a pesquisa foi desenvolvida.

### **4.1 O Grupo Editorial**

No Brasil, o Grupo Editorial “K” está estabelecido desde 1996, com atuação voltada ao segmento de ensino de inglês. A partir de 1999, começou a construir seu catálogo em língua portuguesa e a desenvolver séries didáticas totalmente adequadas aos currículos brasileiros. Sua presença no mercado de livros universitários e profissionais se solidificou em setembro de 2000, com a aquisição da editora “M” (DONA, BITTENCOURT & PEREIRA, 2009).

A trajetória do grupo “K” no Brasil é marcada por uma característica que a tornou líder de mercado nos segmentos em que atua ao redor do mundo: a preocupação com a qualidade. A editora “K” tem como lema: ajudar a ensinar e ajudar a aprender. Para tanto, trouxe em seu portfólio de negócios os selos de editoras internacionais consagradas e criou o setor de soluções educacionais. O setor de soluções foi lançado no Brasil em 2008 com o objetivo de agrupar vários produtos e serviços que têm como finalidade auxiliar a IES em sua missão de ensinar. A editora no Brasil também identificou, entre as empresas internacionais do grupo, ferramentas que pudessem ser traduzidas e comercializadas no Brasil. Também foi formada uma equipe especializada na venda de produtos e serviços B2B, já que é a própria instituição de ensino, na figura de seus principais executivos, que decidem pela compra. Também foi criada uma equipe no departamento editorial especializada na elaboração de projetos customizados para as necessidades das instituições de ensino (DONA, BITTENCOURT & PEREIRA, 2009).

### **4.2 Os Desafios que Impulsionaram a Criação da “VB”**

Exceção à regra, este não foi um produto trazido do exterior. A “VB” é um produto brasileiro, constituída de um acervo eletrônico de livro-texto universitários em português *online*, que permite hoje a qualquer usuário, vinculado ou não a uma instituição conveniada, acessar livros ou comprar capítulos para *download*. A comercialização dos títulos internacionais traduzidos foi permitida pela editora internacional “PH” do grupo, responsável por grande parte dos títulos do catálogo, após a certificação quanto à questão de segurança dos arquivos digitais. O modelo de negócio contemplava o conceito de “página lida” que era o tempo determinado que a página

ficava na tela do usuário. Desta forma, o autor tinha sua propriedade intelectual utilizada e possuía o direito de remuneração proporcional. Essa inovação nasceu para romper com práticas ilícitas praticadas no mercado brasileiro, pois seu modelo de negócio calcula o recolhimento de *royalties* por cada página lida. Para a página impressa é cobrado valores competitivos aos preços praticados pelas lojas copiadoras, porém, recolhendo o percentual de direitos autorais nos meios de pagamento.

Como na primeira iniciativa com o *cd-book*, a motivação era oferecer o conteúdo a um preço mais baixo, tentando responder a uma tendência do mercado de abandono dos livros pelo alto valor comercializado. Não houve pesquisas formais de mercado, mas enquetes informais, sempre com indagações sobre os principais problemas enfrentados para a não adoção de livros. O principal motivo era que os livros em geral não eram utilizados de maneira completa, tendo em vista que em uma disciplina universitária são utilizadas uma variedade de títulos para o alcance da ementa.

“Essa oferta de biblioteca virtual permitiria às escolas adotarem, fazer sua pasta do professor. Por isso uma preocupação muito grande no começo de que fosse possível a impressão, mas que essa fosse bastante segura, com uma marca d’água, de maneira que não se estimulasse ainda mais a fotocópia do livro dentro das escolas.”(E03, p.5).

Essa impressão era uma das funcionalidades da ferramenta, porém a marca d’água continha o CPF (cadastro de pessoa física) do usuário (no antigo modelo B2C) ou a matrícula do aluno (no modelo B2B, via instituição conveniada).

Paralelamente ao nascimento da “VB”, a ABDR (Associação Brasileira de Direitos Reprográficos), por iniciativa, buscou uma solução para o problema de cópias ilegais, através da possibilidade de customização onde a editora “K” também era filiada. Dado que um dos problemas era a impossibilidade de utilizar apenas um livro em sala e, para tornar a pasta que os professores possuíam nas lojas copiadoras legais, foi criada a ferramenta Pasta do Professor. Segundo relata E02, esta pasta nasceu com o intuito exclusivo de coibir a prática ilegal de fotocópias de livros, ou seja, os professores se cadastravam e tinham uma pasta virtual nos centros de cópias autorizados em imprimir os conteúdos disponíveis das editoras conveniadas. A informação do conteúdo comprado, via sistema, era computado pela ABDR que verificava o controle das editoras e pagava os direitos autorais respectivos. Eram impressoras exclusivas, chanceladas, para trabalharem com este projeto. Os centros de cópias interessados poderiam comprar essas impressoras e oferecer o serviço com cópias legais.

Neste cenário, não haviam tantas preocupações ou compromisso por grande parte dos mantenedores das IES para o combate às irregularidades, pois a fiscalização contra a prática ilegal deveria partir do governo ou órgãos competentes (no caso, da ABDR). Ademais, nas IES privadas, o aluno precisava honrar sua mensalidade e, de alguma forma, os altos preços dos livros competiam pelo saldo financeiro do estudante.

“As editoras tradicionais só queriam vender para instituições de renome, públicas ou privadas, pois as próprias faculdades de nível mais baixo não incentivavam os alunos na compra de livros por fazer concorrência com o pagamento das próprias mensalidades.” (E02, p.3).

“[...] nos primeiros anos da ‘VB’, a ilegalidade da máquina de xerox não incomodava ninguém. Pouco depois, houve uma conscientização no mercado e dentro da indústria editorial que precisava dar um basta nas ‘xerox à vontade’ por matar muitas possibilidades de publicação que não seriam viáveis pela utilização ilegal de cópias.” (E01, p.5).

“Eu desconhecia uma expressão na época dita por um dono de uma grande editora de que nós estávamos ‘avacalhando’ o setor editorial de ensino superior. Observa-se o nível de emoção e de paixão que as pessoas defendiam a diferença entre ter um ‘belo negócio’, mesmo sabendo que estávamos perdendo para a pirataria algo em torno de 50%, mas que, mesmo assim, continuava sendo um ‘belo negócio.’ ” (E01, p. 5).

O advento da educação a distância foi o grande “abre-alias” para a “VB”. As instituições que cresciam nesta modalidade de ensino se expandiam rapidamente e precisavam que o livro fosse algo mais ubíquo e menos custoso do que as bibliotecas físicas exigidas pelo MEC, aos estudantes presentes em todo o país.

“Mexer com o alicerce ou pilar do negócio sem derrubar o próprio negócio, mas mexendo de tal forma que modificasse radicalmente o modelo e, a partir disso, permitir uma série de outras inovações ligadas aquilo que é a raiz da mexida inicial, o original (livro). E tinha de ser ubíquo, porque a máquina de xerox era ubíqua, enquanto a biblioteca física não. Então isso foi uma facilidade que, trabalhando com a *Internet*, nos permitiu ter a sorte de organizar e identificar logo, em todo o processo, um parceiro muito competente que dominava as partes que não dominávamos (a ‘PD’ - E07). [...]felizmente tivemos o bom senso de buscarmos um parceiro e não tentar fazer nós mesmos.” (E01, p.3).

#### **4.3 Característica do Ambiente Pesquisado**

A pesquisa foi realizada com ex-colaboradores experientes no mercado editorial em suas trajetórias profissionais. O ex-presidente entrevistado possuía uma gestão bastante participativa e muito atuante em campo. Costumava fazer visitas juntos aos líderes diretos e representantes

comerciais, pois sempre acreditou que ouvindo o cliente, numa espécie de “análise de requisitos”, encontraria a chave para buscar a solução de seus problemas enfrentados. Sua crença no produto inovador o fez visitar algumas IES e fazer demonstrações pessoalmente, ainda em protótipo, com o proprietário da empresa de softwares “SS”, parceira inicial. Foi unanime constatar que todos os colaboradores que vivenciaram a época, lembram com empolgação e certo saudosismo, pois uma vez internalizado o conceito e unificado seu modelo de negócio, era fácil vender algo que passou a ser desejado pelo mercado. As conferências de vendas eram realizadas semestralmente e, inicialmente, era a oportunidade para reunir todos os colaboradores e difundir a ideia (socialização) e, ao mesmo tempo, realizar os treinamentos necessários (internalização).

## 5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta em detalhes, através da análise dos relatos colhidos, os resultados obtidos nas dez entrevistas realizadas e observadas. O processo de análise para se chegar aos resultados foi por meio do enquadramento das respostas apuradas nas perguntas baseadas no roteiro, cotejados com a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), explicitada na dinâmica de conversão do conhecimento pelo modelo SECI para se chegar à inovação, bem como a identificação das cinco condições capacitadoras (intenção, autonomia, flutuação/caos criativo, redundância e variedade de requisitos) entre os colaboradores e a averiguação se o modelo de gestão *middle-up-down* se verificou à época da criação da “VB” para a criação do conhecimento entre líderes e liderados.

### 5.1 Ambiente Interno e Externo da Organização

Com base em informações apuradas nas entrevistas realizadas com os sujeitos participantes à época da inovação da “VB”, o grupo editorial multinacional “K” assumiu as operações no Brasil no final da década de 90 com a compra da editora “M”, tradicional no segmento técnico-científico. A motivação do grupo editorial em vir para o Brasil foi entrar no mercado universitário resgatando títulos licenciados de autores internacionais consagrados já comercializados por outras editoras, e resolver os problemas com as vendas no mercado mais rentável naquela ocasião, o segmento de venda de livros para o ensino da língua inglesa em cursos e escolas, chamado de segmento de inglês. Em meados de 2002, E01 assumiu o controle da editora “K” no Brasil, focado na resolução dos problemas neste mercado de inglês em que havia perdido *market share* onde era líder, e na retomada de crescimento.

A editora nesta época, era pequena e bastante enxuta em seu quadro de colaboradores. A cultura e o clima organizacional facilitavam a união e a sinergia entre pessoas de diversos departamentos a contribuírem em determinados projetos, dada a gestão participativa de “G” (E01). O perfil de líder a serviço do presidente promovia e inspirava as lideranças a trocarem informações entre os profissionais, além de permitir uma maior participação e contribuição dos colaboradores de linha de frente com seus conhecimentos pessoais e de campo, conforme estrutura hierárquica mostrada na Figura 10.

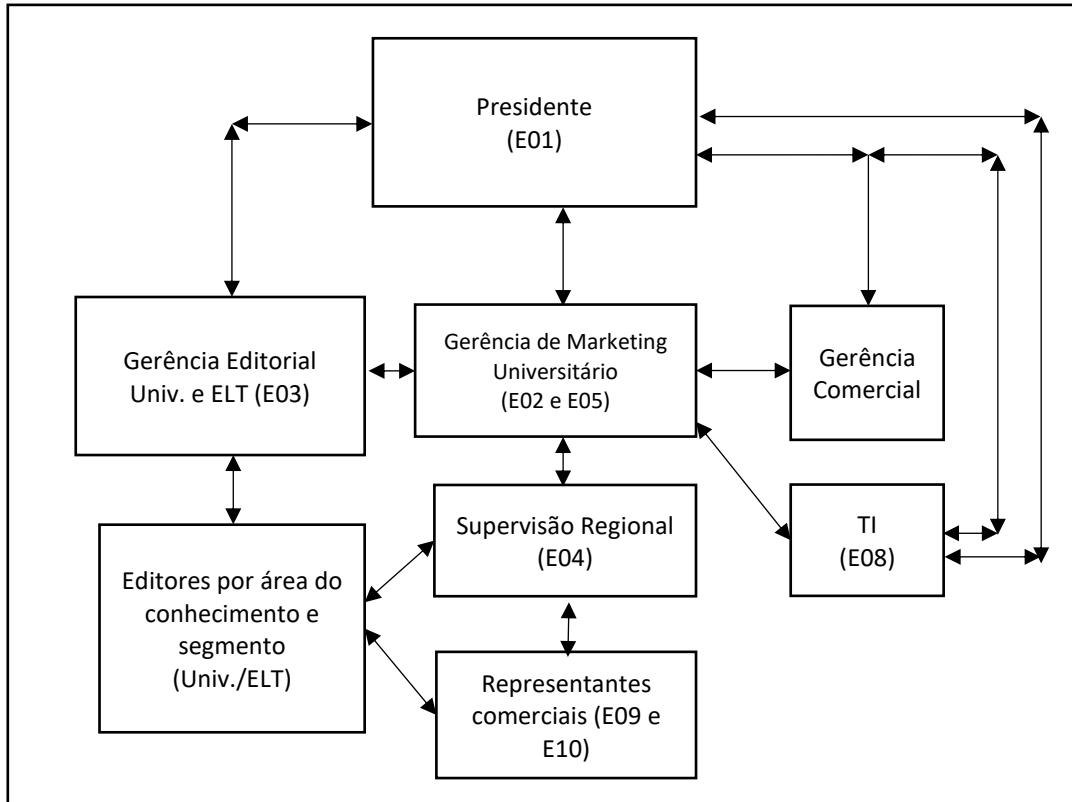


Figura 10. Diagrama dos departamentos envolvidos no surgimento da “VB” em 2005.

Fonte: Elaborado pela autora.

Sanados os problemas no segmento de inglês, E01 que havia se tornado um especialista deste mercado, voltou-se para o segmento universitário como aprendiz, uma vez que nunca havia atuado neste nicho. Deparou-se com a baixíssima venda de livros do catálogo universitário afetada, em grande parte, pelas cópias ilegais de livros. Nesta ocasião, algumas alternativas que pudessem alavancar as vendas foram tentadas com o intuito de tornar o livro mais barato, tendo em vista que o principal argumento para se copiar livros eram os altos preços praticados pelas editoras. A primeira iniciativa foi criar um *cd-book*, visto que o insumo papel encarecia o preço final. Porém, tal empreitada não surtiu o efeito esperado, pois eram necessárias adesão e parceria das IES, além da necessidade de estudantes portarem computadores portáteis em sala de aula. Esta ação se tornou um experimento válido, um piloto que precedeu a criação da “VB”, segundo a declaração do E01:

“Sim, tiramos uma vantagem evidente do *cd-rom* e, embora tivéssemos com a customização em papel muito mais sucesso, o *cd-rom* permitia uma customização com tiragens menores e mais flexibilidade nas negociações. O *cd-rom* não foi bem sucedido e, certamente, não iria gerar o volume que precisávamos para realmente ter um efeito positivo no resultado da empresa,

as vendas que buscávamos de crescimento na área de ensino superior.” (E01, p.2).

“[...] Esse foi nosso primeiro experimento e foi a primeira sacada que tivemos em poder baratear, enormemente, o custo final do livro, se conseguíssemos tirar do papel e ao mesmo tempo proteger, de alguma forma, o arquivo digital.” (E01, p.2)

Segundo relata E01, os departamentos Editorial e de Marketing Universitário estavam muito envolvidos, pois eram os mais afetados pelo mercado, enfrentando o mesmo inimigo de formas diferentes. O editorial não conseguia aprovação para novos projetos de publicação, uma vez que o mercado não aceitaria o preço necessário para justificar o investimento. Já o Marketing Universitário estava sob uma grande pressão em fazer as vendas crescerem e queria fazer por volume, não por preço.

“O que queríamos na época era vender muito, mesmo aceitando que seria para menos. Seria maravilhoso vender o “Q” (*best-seller*) por cem reais, mas isso não era o ideal dentro do contexto surreal que nós estávamos participando e querendo ajudar em vez de atrapalhar. Só que o que tínhamos para vender era o “Q”, era um nome, e então a gente precisava equacionar as divergências que o mercado estava impondo, a conveniência do preço e da máquina de xerox.” (E01, p.2).

À época do surgimento do produto inovador, a editora “K” não possuía o tempo de mercado das editoras concorrentes e havia um grande número de lojas copiadoras presentes em todo o país. Neste mesmo período, E01 havia lido o livro recém lançado “A Estratégia do Oceano Azul” em que captou a ideia de buscar uma forma de entrar em um mercado inexistente. Foi quando, em um evento acadêmico, E01 deparou-se com o estande da empresa de *softwares* “SS”, e viu a divulgação de uma plataforma de ensino *LMS* (*Learning Management System*) que disponibilizava apostilas e trabalhos de alunos. Esta plataforma fez surgir o *insight* de que digitalizando livros, o acesso poderia se tornar mais democrático, com leitura em tela e impressão com recolhimento de *royalties* aos autores.

Segundo informa E02, gerente de marketing universitário e implementador da “VB” à época, quando chegou à editora em novembro de 2005, a ferramenta já estava em fase de execução, estava funcional, mas ainda sem clientes. Já era possível se “logar” na plataforma, fazer a leitura *online* do livro e imprimir. Porém, existiam alguns modelos de negócios (Figura 14) que confundiam os clientes na escolha e a ferramenta ainda apresentava problemas.

“Quando eu cheguei, a “VB” já caiu no meu colo, pelo menos numa versão mais estruturada e já em fase de prospecção de clientes. Uma das missões que o E01 me deu era fazer a “VB” acontecer. Então eu organizei a equipe para não ter que demandar tanto meu tempo com a operação tradicional de livro-

texto, pois o catálogo já estava pronto, com uma receita razoável e com a operação e os problemas sanados.” (E02, p.1).

Ainda em relação a esta primeira plataforma utilizada como “protótipo” para dar “vida” à “VB”, a empresa “SS” estava expondo o conceito de plataforma *LMS*, que captava conteúdo por *download* e *upload* para realização de trabalhos por parte dos alunos nas IES, bem no início da educação a distância em IES no Brasil. O fato da plataforma não atender a uma grande demanda de usuários com o crescimento da base de clientes e acesso multiusuário, entre outras funcionalidades demandadas pelo mercado, fez com que a equipe buscassem uma nova parceria tecnológica que suportasse essa evolução, a empresa “PD”. A plataforma tecnológica da “PD” é voltada para serviços e parte da premissa de que a lógica de softwares como serviço não é desenvolver um projeto e “sair de cena”, mas sustentar esse projeto. Segundo E07, CEO da “PD”, nessa visão de sustentação é muito importante provocar uma boa experiência na ponta com o usuário de forma que se tenha um controle dessas vivências como, por exemplo, saber se o problema foi ou não resolvido.

“Fui apresentado ao “I” (proprietário da empresa “SS”) para que pudéssemos trabalhar juntos numa nova versão do software dele que atendesse a essa nova necessidade (a “VB”). Outras empresas não estavam interessadas, naquele momento, em fazer isso. Existiam empresas já iniciando a produção de e-book como a própria PD, mas não se tinha ninguém interessado em se fazer uma biblioteca que desse acesso ao conteúdo e não vendesse o conteúdo.” (E03, p.2).

“A “PD” era muito mais rápida, e como fornecedor, era muito mais ágil e responsável; interpretava e respondia muito melhor o que buscávamos. Falávamos o mesmo idioma com eles, o que com o parceiro anterior era muito difícil” (E01, p.6).

De acordo com o relato de E01 e E02, a fase mais difícil foi convencer os departamentos envolvidos, sobretudo a equipe de marketing e comercial, de que a operação de venda do livro em papel não morreria e não haveria desempregados. Segundo o E01, o ano de lançamento da ferramenta (2005) foi para a promoção e propagação da ideia junto aos representantes comerciais que estavam resistentes em grande parte. Para E01, a entrada de E02 na gerência do marketing universitário com uma “cabeça aberta” foi fundamental, demandando uma insistência em mostrar que a ferramenta se tratava de uma solução para muitos problemas enfrentados pela editora:

“Aos poucos fomos ganhando corações e mentes dos representantes e, no final, a equipe estava divulgando e celebrando cada conquista de um novo cliente. Nós enfatizávamos o conceito de vender soluções como um diferencial competitivo e sem dúvida alguma, a “VB” é uma solução fantástica para uma

série de problemas que os alunos, os professores e os próprios mantenedores das IES enfrentavam na época.” (E01, p.4).

Para E03, gerente do editorial (P&D) à época, tentava-se entender onde o mercado se direcionava em termos de tecnologia. Então mais do que simplesmente pensar em tecnologia, pensava-se em como vender materiais didáticos em um cenário cujas instituições não estavam adotando como antes. Naquela época, o “grande fantasma” era a fotocópia de livros, então havia uma necessidade de se encontrar soluções e a “VB”, em uma destas tentativas, nasceu para que fosse uma alternativa de combater essa prática ilícita de cópias, informa E03. Neste caso, a inovação tecnológica teve um papel fundamental nas estratégias de crescimento da editora, garantindo sua sobrevivência e adaptação em mercados competitivos. Sua estrutura e cultura no contexto organizacional da época facilitaram a adaptação às mudanças ambientais (Maçaneiro & Cunha, 2011).

Alguns tipos de inovações podem se enquadrar em diferentes gerações, como o caso da biblioteca virtual que reuniu um P&D interno com participação externa (parceiros), empurrando para o mercado uma inovação desenvolvida (*technology-push*) e, em um segundo momento, considerando o mercado como fonte de ideias (*demand-pull*), direcionou o P&D que tinha um mero papel reativo no processo (Rothwell, 1994). A “VB” foi ofertada pelo processo de desenvolvimento técnico como um mecanismo básico, como um produto de um investimento relacionado à P&D (modelo *technology-push*), e uma inovação representada como uma escolha dentre as possibilidades técnicas da organização, de acordo com os sinais emitidos pelo mercado (modelo *demand-pull*) (Guimarães e Mello Viana, 2010).

Tendo como base os modelos acima, o grupo editorial pôde conciliar ambos em seu processo de inovação ao criar a “VB” para o mercado universitário, a fim de combater a tiragem de cópias ilícitas de seus títulos. Em um segundo momento, abriu algumas demandas dentro das IES que viram na ferramenta, uma forma de economia tanto para abastecimento de livros nas prateleiras das bibliotecas físicas (o contrato da “VB” contemplava desconto especial de 40% para compra de livros físico – apêndices 9 e 11) quanto para o próprio espaço físico do setor. Estes dois “quesitos” costumam ser o “calcanhar de aquiles” das IES durante as visitas dos avaliadores do MEC, dado o alto custo de manter uma biblioteca atualizada e sua demanda por espaço. Outra economia para a IES foi o percentual de 100% de livros digitais permitidos para suprir a bibliografia complementar dos programas de disciplinas de ensino superior (apêndice 9).

“O fato de sair na frente deu a oportunidade de aprender e corrigir antes que qualquer outro (concorrente) chegasse perto. Todo mundo pensava que a gente fosse matar o livro, mas a partir do momento que a “VB” começou a fazer sucesso, ela não só não matava a venda do livro físico como fomentava esta venda. A gente começou a ganhar adoção por causa da “VB” e a venda do livro físico cresceu.” (E02, p.7).

A “VB” chegou ao mercado em um cenário próspero no Brasil na área de educação, como conta E03:

“A grande sorte do mercado acadêmico na época foi que o MEC aceitou as bibliotecas digitais como bibliotecas para a educação a distância. Qual biblioteca existia, estava funcional, preparada para isso? Não foi “golpe de mestre”, foi sorte mesmo. Não esperávamos que a educação a distância fosse crescer tanto naquele período e não esperávamos que o MEC fosse autorizar as bibliotecas virtuais.”(E03, p.3-4).

Algumas IES que prosperavam na área de educação a distância, porém de forma irregular em relação à oferta de materiais didáticos, foram denunciadas e fiscalizadas pela Associação Brasileira de Direito Reprográficos (ABDR). Uma, em especial, a maior na época com 120 mil alunos em todo Brasil na modalidade a distância, foi denunciada por produzir apostilas inconsistentes em conteúdo e por ofertar livros escaneados e pirateados para atender a demanda nos pólos educacionais. Este foi um caso emblemático que alavancou a “VB” não só em termos de visibilidade, mas com o fechamento do maior contrato assinado até então que rendeu um faturamento milionário pela grande produção de livros customizados.

“[...] veio o projeto gigantesco de customização da “Universidade X”. Foi uma “operação de guerra” para, em 3-4 meses, desenvolver cerca de 300 livros. [...] No primeiro ano chegamos a faturar 15 milhões só com a “Universidade X”, por ano, com cerca de 1 milhão de livros (ao total). Isso deu um salto enorme e as editoras concorrentes ficaram muito incomodadas, pois pegamos um mercado que ninguém tinha, ninguém vendia para essas universidades com cursos a distância por haver má fama de que os alunos copiavam (xerocavam livros).”(E02, p.3).

“A “Universidade X”, com o problema sério que tiveram com a criação de uma biblioteca virtual com livros escaneados, pirateados em um repositório no qual seus alunos tinham acesso foi descoberta pela ABDR que entrou com uma ação, ganhou e obrigou-a a comprar um volume enorme de livros das editoras membro da associação. Tiveram que tirar “do ar” a biblioteca virtual ilegal. [...] fechamos o maior contrato até então, o maior contrato da “VB” por 50 mil reais. [...] o contrato com a “Universidade X” praticamente dobrou o faturamento da “VB”, já no novo modelo de negócio com a cobrança de 10% para alunos presenciais e 20% para os alunos a distância.” (E02, p.2-3).

No início, a “VB” foi formatada para atender cerca de três modelos de negócios (conforme anexo d) que, por fim, não eram funcionais. Posteriormente, por questões financeiras e de

controle, optou-se por um modelo unificado que atendesse somente clientes B2B, com base de cálculo no número de alunos (controle via matrícula de alunos ativos, periodicamente atualizado na base de alunos da IES dentro da ferramenta) sempre no formato de assinatura mensal com contrato anual (ilustrados pelos valores reais da tabela no quadro 1).

“Gastávamos mais tempo explicando cada modelo de negócio do que fazendo a demonstração do produto na plataforma. Isso deixavam as pessoas ainda muito confusas, pois não sabiam nem como optar pela melhor escolha”. (E02, p.2).

“Nosso relacionamento com os mantenedores foi tão próspero que conseguíamos vários grandes clientes que por si só sustentaram o modelo de negócios, com uma base enorme de clientes, com credibilidade e presença suficiente no mercado para permitir que nós alavancássemos sobre isso”. (E01, P.4-5).

## 5.2 Análise da Criação da “VB” pelo Modelo SECI

Nesta análise serão apurados os relatos dos entrevistados, identificados no item 4.2 e cotejados conforme cada quadrante do modelo SECI.

### 5.2.1 Socialização

A socialização no modelo SECI tem como objetivo compartilhar os conhecimentos tácitos entre as pessoas para que floresça a inovação. Porém, isoladamente, o conhecimento tácito constitui uma forma limitada de criação do conhecimento. E01, como idealizador do produto, teve papel fundamental como líder que, intencionalmente, proporcionou e promoveu um clima organizacional em que os colaboradores interagiam entre si, em prol de um objetivo comum: conseguir alavancar as vendas de livros-texto e fazer a ideia da “VB” acontecer. E01 tinha um lema que trouxe de sua longa experiência no segmento de inglês que era “ouvir para entender e entender para atender”. Desde que chegou à editora, o ex-CEO quis entender a dinâmica do mercado universitário, procurando os dirigentes institucionais para, com eles, interagir, aprender e buscar soluções que pudessem atender as demandas em parceria. No início da criação do produto, E01 trocou informações do que desejava criar com “I”, proprietário da empresa “SS” de softwares que viria suplantar a “VB” em sua oferta tecnológica inicial. Porém, antes mesmo de criar o produto, E01 junto com a equipe de P&D haviam tentado uma solução para o problema das cópias ilegais com a iniciativa experimental do *cd-book* que, na verdade, pretendia tornar o conteúdo mais barato, mais acessível, financeiramente, ao aluno. Em nenhuma das experiências postas em prática foi feita pesquisa formal de mercado. Segundo

E03, foi na verdade um “balão de ensaio”, com dois ou três produtos em *cd-book*, sendo que um deles era uma customização sob encomenda para um cliente em especial e o outro era uma versão híbrida de um livro de saúde do catálogo de livros, onde parte da obra estava em mídia *cd-rom*. Além da cópia ilegal, outro grande problema enfrentado para a não adoção foi o entendimento e constatação em campo de que não se utiliza apenas um livro em uma disciplina e que, por este motivo, comprar livros se tornava oneroso, inviável e desmotivante. Segundo E01, a ideia de um produto que reutilizasse arquivos digitais já investidos, com dispositivos funcionais que o convencional papel não permite, aliado à criação de um novo canal de vendas em um mesmo produto, seria algo muito eficiente em termos de investimento.

Por se tratar de uma inovação disruptiva em um mercado conservador, todo o processo inicial de criação da “VB” partiu e teve a participação de um núcleo criado para o projeto, formado pelos gerentes e coordenador de suporte da ferramenta (E01, E02, E03 e E08) das áreas envolvidas, com a pretensão de consolidar e enfrentar um mercado dominado por lideranças ortodoxas em suas visões e práticas comerciais, atuantes nas livrarias, nos distribuidores e nas editoras concorrentes.

Para a supervisora regional (E04), oriunda da editora “M” que havia sido comprada pela editora “K”, o ex-presidente (E01) precisou muito do “I” (proprietário da empresa “SS”), por querer “acontecer” com a ideia. E02, gerente do marketing universitário, também relata que quando chegou à editora, a “VB” já tinha alguns modelos de negócios que o ex-presidente já havia pensado e, juntamente com “I”, faziam demonstrações para clientes Brasil afora.

Em relação ao mercado, E01 informa que houve uma fase de entendimento sobre o que se pretendia com a “VB”. Os representantes comerciais tiveram que explicar o que era e como funcionava, pedagogicamente, em primeiro lugar. A parte comercial estava em segundo plano. Em um segundo momento, já na nova plataforma, E06, sócio da editora parceira “C”, embora não participasse de questões estratégicas, confiava na capacidade dos gestores da ferramenta para decidir a melhor estratégia com seus títulos. Havia muitas trocas e contribuições de ideias com o marketing (E02) e com o gerente do produto (E05), em encontros informais como *happy hour* e almoços, e muitas foram postas em prática. Porém, quanto às participações de todas as demais editoras do consórcio, E06 foi enfático:

“[...] a maioria das editoras estavam na ‘VB’ esperando o dinheiro entrar e pronto, elas não participavam. [...] comecei a mudar minha atuação e fazia reuniões *one-to-one*. Então era muito pessoal o relacionamento com a editora “K” e esses encontros ocorriam na editora, em almoços, *happy hour*, mas sempre *one-to-one*, não existia um espaço informal entre as outras editoras

participantes. Não havia uma troca em comunidade sobre a ‘VB’.” (E06, p. 2).

A “VB” era uma obra em curso, portanto, as contribuições internas e externas colhidas em reuniões e encontros para *brainstorm* continuavam sendo recebidas e realizadas e, sua evolução, seguia conforme o avanço que a tecnologia permitia. Tidd e Bessant (2015) e Chesbrough (2003b) reforçam que soluções em inovações podem surgir da combinação de conhecimento disponível dentro e fora da empresa, envolvendo assim, tanto a geração de conhecimento tecnológico e mercadológico quanto a aquisição de conhecimento a partir de fontes externas à empresa.

### **5.2.2 Externalização**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), dos quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A forma eficiente e eficaz para esta conversão se dá através do uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. Na estratégia do oceano azul, a metáfora ilustrada pelo oceano vermelho *versus* o oceano azul, conforme demonstra a Figura 6 no referencial teórico, levou E01 a idealizar algo que pudesse combater a prática ilegal de cópias e entrar em um mercado inexplorado. Segundo Moura (2007), é natural que haja uma boa dose de convenção na interpretação de qualquer metáfora, mesmo as mais criativas, pois se deixar a interpretação fluir em total liberdade, sem nenhuma aplicação, torna-se difícil imaginar e fazer seu uso eficaz.

Formatou-se, então, um “protótipo” com base no que a empresa “SS” produzia a fim de se conseguir apresentar o conceito do produto.

“Fomos testando e melhorando algo que já existia e se tornou um protótipo para nós, como a questão de segurança, da funcionalidade com feedback constante aos fornecedor tecnológico para que se chegasse a uma oferta mais viável” (E03, p.7)”

Segundo E02, embora já estivesse estruturada, a ferramenta travava muito, era muito lenta na manipulação de páginas, tinha muita fragilidade de segurança e muito instável. Tanto E02, gerente do marketing universitário, quanto E04 supervisora regional à época, viam que a inovação era fantástica, assim como os clientes nas apresentações. E04 relata que o cliente achava a ideia fantástica, tinha-se um *feedback* positivo da ferramenta, mas era algo que

precisava amadurecer. A questão tecnológica gerava insegurança em ambos os lados. O produto já imprimia com marca d’água e registro de identificação do usuário na folha impressa, mas um hacker conseguiria com certa facilidade roubar o conteúdo digital na plataforma. Na ocasião, estava-se também quebrando um grande paradigma no mercado. Não havia apoio, pelo contrário, E01, que também era diretor da ABDR, chegou a ser hostilizado nos encontros com os gestores das demais editoras do mercado universitário, segundo E02.

Contudo, conforme relatado por E01, a editora não tinha apoio financeiro (nem externo do grupo, apenas o aval positivo para a produção, se guardadas as questões quanto à segurança das obras) para investir em um projeto gigantesco com um parceiro, caso permanecessem com a empresa “SS” que, por sua vez, não possuía *know-how* nem recursos operacionais para sustentar uma demanda crescente na base de usuários do produto. E08, coordenador de suporte da “VB” que fazia a interface de problemas da ferramenta com os clientes para repassar aos funcionários da plataforma da empresa “SS”, lembra que quando precisava fazer uma manutenção, editar a base de dados, ou qualquer outra alteração, tudo era feito manualmente, de forma bem rudimentar e artesanal. Diante de tantos problemas acarretados pelo suporte tecnológico, a editora foi em busca de um novo parceiro.

“Eu não sei quanto a Abril (editora) pagou pela digitalização do acervo na edição comemorativa da *Veja* (revista), mas deve ter sido, eu diria, no mínimo, um milhão de reais na época e nós não tínhamos um milhão de reais para investir internamente, nem para bancar um projeto com um terceiro, caso permanecêssemos com a “SS”. Naquela época não era como hoje que existem dezenas de empresas de tecnologia que investem de alguma forma em educação.” (E01, p.3).

“Éramos uma editora, nosso *know-how* era produzir livros e, logo que achamos um parceiro competente, felizmente tivemos o bom senso em não tentar fazer nós mesmos, porque essa lição, eu diria, nós aprendemos através do fracasso que tivemos com o *cd-rom* que não era também uma mídia nossa e não tinha escala. Então aprendemos a lição e tivemos sorte de achar alguém que tivesse todas as peças do quebra-cabeça que nós não tínhamos naquele momento e que requeria um investimento além, muito além do que a gente pudesse bancar.” (E01, p.3).

Segundo E03, gerente editorial, na época da criação da “VB” não se via ainda um mercado para livros digitais, mas para a biblioteca virtual sim, pelo fato dela ajudar financeiramente as escolas a manterem uma bibliografia sólida, sem ter que adotar um livro barato que, teoricamente, o aluno poderia comprar, mas com uma oferta de aprendizado pobre. Para E02 foi um processo de aprendizado técnico, de como poderia ser explorada tal ferramenta, como pensar em outras

publicações que pudessem se tornar livros eletrônicos e como poderia ser feita essa oferta. Todas as gerências envolvidas diretamente foram chamadas para pensar a parte comercial, editorial, os direitos autorais e a questão da segurança. Ao mesmo tempo, tentava-se chegar a um modelo de negócio viável para atender a demanda que seria gerada. O ponto de partida então foi estudar de que forma o aluno usaria a “VB” e constaram que nem todos os alunos a usariam a todo momento. Concluíram que o cálculo seria num modelo mais estatístico, com base em uma porcentagem de alunos que acessassem a biblioteca em um dado momento e chegaram ao percentual de 10% de estudantes que efetivamente usariam a “VB” em uma instituição. Mais tarde, E03 relata que foi necessário um pouco de *feeling* para perceber que o aluno de educação a distância, por utilizar a internet mais intensamente em seus estudos e leitura, usaria a ferramenta em dobro, ou seja, 20%. Observadas as variações do uso ao longo de um contrato, perceberam que as diferenças eram muito pequenas, permanecendo até hoje este modelo.

E03 também compartilhou ideias com “I” da empresa SS para criarem uma versão de software para disponibilizar a “VB”. Na ocasião, as empresas tecnológicas voltadas para esse mercado estavam interessadas em vender conteúdo e não acesso ao conteúdo. O modelo de negócio, na época, viabilizava o acesso somente por assinatura mensal e, segundo ele, em se tratando de produtos digitais, não havia a necessidade de se armazenar todo tipo de livro que se quisesse ler, sobretudo, se for um conteúdo que demande atualização como grande parte dos títulos universitários. Pelo acesso ao acervo da “VB”, o usuário tem uma grande variedade em diversas áreas do conhecimento que é constantemente atualizada com novas edições e novas publicações, de editoras que contemplam diversas áreas do conhecimento no consórcio. Todo esse processo de análise foi construído com os *feedbacks* trazidos do mercado mediante a intensa interação entre os *players*.

### **5.2.3 Combinação**

Neste modo da espiral do conhecimento, o produto e seus conceitos são sistematizados, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.

Apesar da empresa “SS” ter sido um parceiro que, inicialmente, atendeu a necessidade em projetar e adaptar a biblioteca virtual em uma plataforma comercializada, à época, para atendimento às instituições que quisessem experimentar a ferramenta, logo começaram a aparecer os problemas decorrentes de algo que não suportava de forma eficiente o propósito de acesso multiusuário, mais dinâmico e com novas funcionalidades. Por ser unânime, entre os

entrevistados, o fraco desempenho tecnológico fornecido pela plataforma adaptada impactava em sérios problemas como lentidão, paralização no acesso pelo usuário entre outros. Nesta ocasião, a equipe da editora foi em busca de um parceiro que sustentasse o projeto e o desenvolvesse conforme as exigências demandadas pelo mercado. Encontraram na empresa “PD” o aliado ideal que não só deu suporte, como comprou o risco.

“[...] ficamos super interessados pelo perfil, pela paixão com que o ‘G’ (E01) e ‘L’ (E02) colocavam no projeto. A gente percebeu o potencial e deu uma série de *insights* até para amplificar o espectro do projeto.” (E07, p.1).

“A gente entrou no modelo de parceria, compramos o risco. Tanto é que até hoje a nossa remuneração no projeto é por *remuneration share*, participando do resultado do projeto. A gente abraçou esse modelo sim.” (E07, p.1).

“[...] nessa dinâmica de softwares como serviço é muito importante entender se o usuário vai ter o problema dele resolvido, se ele se propor a ler um livro, se a leitura será agradável, se quando ele precisar fazer uma pesquisa, se o retorno será preciso, se ele fizer uma anotação, se ele conseguirá resgatar essa anotação. Então a gente já entrou com essa visão muito preocupada com a vida real do projeto. E, com isso, trouxemos um aprendizado grande.”(E07, p.2).

Para E08, coordenador de suporte do produto na editora, o novo parceiro basicamente digitalizava revistas ou livros em formato eletrônico pdf e disponibilizavam em algum meio eletrônico e a editora “K” já tinha o conceito do produto “VB” experimentado no mercado.

“Mostramos o que tínhamos, as melhorias que precisávamos para que tivéssemos muitos acessos, uma forma mais prática de digitalizar livros, como os autores iriam receber os *royalties*. [...] Desta forma fomos tentando montar o sistema com a “PD” (E08, p.1).

Segundo E07, por sua metodologia de implementação partir de uma análise de requisitos cobrindo questões de infraestrutura, modelos e regras do negócio, o projeto é visto de maneira holística e interdisciplinar. A análise, segundo ele, foi feita da mesma maneira como se a “VB” nunca tivesse existido, a fim de que não ficasse preso a vícios ou abordagens que não fossem as ideais. Por este motivo, a “VB” funcionou simultaneamente com as duas empresas até a “SS” ser dispensada e a base de clientes remanejada para a nova plataforma. As relações com parceiros são fatores diferenciadores nos processos das organizações inovadoras, porque a atividade de P&D é, por natureza, intensiva em conhecimento, e ela se beneficia da interação de diversos atores internos e externos à organização (NONAKA, 2006).

A relação construída ao longo da parceria fez crescer os horizontes em relação ao produto. Através da metodologia utilizada, a “PD” fez várias sugestões de como deveria ser o *modus operandi* do projeto em todos os âmbitos.

“É determinante para a gente ser muito bom de ouvido. É análise de requisitos o tempo todo, baseando o projeto no dia a dia que dá sustentação e isso, de fato, dá uma diferença em relação à aderência, em relação ao êxito do dia a dia” (E07, p.4).

Ao olhar para o projeto e sua escalabilidade, com a simplificação da especificação, com valor acessível por aluno e, consequentemente, com uma solução para o conflito de interesses entre a legalidade e a inviabilidade financeira, a equipe da “PD” ficou muito entusiasmada.

“A gente acreditou demais na visão, no potencial daquele time reunido para compor marca e *know-how*, fizemos uma aposta muito certa.” (E07, p.3).

Em uma das sugestões sobre apuração de leitura e rateio da receita, nasceu a sugestão de transformar a “VB” em um consórcio. A editora já havia feito uma parceria com a editora universitária “A”, especializada na área de saúde, na antiga plataforma. Porém, E01 havia pedido no início da parceria com a “PD” que nenhuma outra editora concorrente fosse atendida por eles. A ideia é que fosse um produto exclusivo para a editora “K” no meio universitário. Apesar de não adotarem uma postura de exclusividade com nenhum cliente, a “PD” propôs que quando um concorrente os procurasse querendo um projeto semelhante, que eles canalizariam o interesse à editora “K” para avaliação ao projeto. Hoje a “VB” tem mais de 22 editoras em um consórcio.

“A gente acabou se tornando não só o parceiro do ponto de vista de prover tecnologia, mas também um parceiro de negócio que se comprometia em trazer eventuais interessados na plataforma da ‘VB’, para o consórcio.” (E07, p.2).

#### **5.2.4 Internalização**

Neste quadrante do modelo SECI acontece a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, intimamente relacionado ao “aprender fazendo”, como já descrito na fundamentação teórica.

No início da divulgação da “VB”, mesmo com todos os seus problemas em sua operacionalização, as apresentações ao mercado eram feitas e contratos eram fechados. Os clientes faziam perguntas que não haviam respostas prontas ainda.

“[...] no começo éramos bombardeados de perguntas que surgiam e não sabíamos a resposta, nem o ‘G’ (E01). Fomos construindo as respostas para as perguntas que aconteciam e depois transferimos esse aprendizado para os supervisores.” (E02, p.4).

Segundo E02, gerente de marketing, no começo era preciso convencer os supervisores regionais de que a ideia do produto era uma grande oportunidade e que funcionava. Uma vez convencidos, repassavam para a equipe de representantes comerciais. O discurso de vendas era testado a todo momento. Conforme fosse funcionando, o cliente entendendo e acenando positivamente para uma proposta ou querendo fechar um contrato, a equipe era alinhada e treinada com as melhores práticas.

“Nós sabíamos que o negócio não iria funcionar se os colaboradores não comprassem a ideia. [...] Empiricamente foi mostrado que a ferramenta funcionava e assim passaram a acreditar e replicar esse mesmo modelo com os representantes comerciais, indo com eles (nas reuniões de apresentação do produto), ‘pegando na mão’ e demonstrando como funcionava.”(E02, p.5).

Para E09, representante comercial de livros e soluções que chegou na empresa no ano que a “VB” foi lançada, no início era tudo muito incipiente e o catálogo de livros muito pequeno, mas como a editora estava sendo pioneira com o produto, havia muita curiosidade em conhecer por parte do cliente.

“[...] eu praticamente não tive treinamento. Quando eu entrei, me disseram a região que seria minha e fui à luta. Eu já tinha um pouco de experiência (como representante em outras editoras) [...] absorvi bem o catálogo e como nunca me apressei, sabia que seria só na prática mesmo que a coisa iria andar. Mas fiquei muito empolgado com a ‘VB’.” (E09, p.1).

Embora não tivesse recebido muito apoio nem treinamento, E09 percebeu que seria uma tendência e que teria de se adaptar, embora o mercado livreiro dissesse que a “VB” fosse impedir a venda do livro. Mas o contrário aconteceu.

“[...] a ‘VB’ passou a ser uma maneira de divulgar o livro. O aluno acessava, conhecia o livro, via lá e comprava, pois haviam incentivos (descontos especiais para compra na plataforma). Antes não existia uma informação mais precisa do livro.” (E09, p.1)

A editora “K” realizava semestralmente a conferência de vendas a fim de promover a integração sinérgica entre setores dos segmentos universitário e inglês, trazer novidades e informar o posicionamento da empresa no mundo, reforçando suas estratégias, missão, visão e valores, e atualizando seus colaboradores sobre as novidades em publicações. Com a chegada da “VB”, o desafio era convencer os colaboradores de que a novidade iria ajudar nas vendas.

“Nós tínhamos um grupo de divulgadores universitários veteranos que promoviam o livro físico há muitos anos [...] eles estavam, com uma certa razão, muito desconfiados. [...] felizmente conseguimos, relativamente cedo, comprovar o conceito e uma vez que alguns nomes de pessoas (dirigentes e

professores das IES) importantes começaram a elogiar a editora pela inovação, por tudo que a ferramenta oferecia, logo esses representantes veteranos se tornaram defensores do produto, promovendo normalmente sem nenhum problema.” (E01, p.8).

“[...] a gente criou uma estratégia para convencer o representante, mas nem todos compraram a ideia e aí precisamos trocar, pois não conseguiam internalizar e agir a favor. Alguns nós mantivemos e os que estavam abertamente jogando contra, dispensamos.” (E02, p.6).

“No início, a conferência tumultuava a cabeça de todo mundo, saiam com um nó. Eu ia junto com meus liderados nos clientes, apresentando a ferramenta e eles viam a reação de que seria um produto legal quando estivesse ‘redondo’. Com os *feedback’s* positivos das instituições, a equipe começou a acreditar. (E04, p.2).

E03, gerente do editorial, ressalta que o aprendizado com a inovação foi uma experiência muito interessante pelo olhar do cliente mantenedor da IES, visto que ele não entendia o que era uma biblioteca virtual e seu funcionamento, nem tampouco um e-book. No início das apresentações de demonstração da ferramenta, a equipe em visita precisava dizer que aquilo era uma necessidade dele (demanda *pull*).

### **5.3 Análise quanto às Condições Capacitadoras**

Nesta análise, serão identificados por meio dos relatos dos entrevistados, no contexto à época da criação da “VB”, se foram contempladas as cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional.

#### **5.3.1 Intenção**

Nesta condição é verificado se houve estímulo entre os colaboradores e orientação para se alcançar o compromisso coletivo.

Segundo E09, representante comercial, era perceptível a abertura dos gestores na editora e, por se tratar de uma inovação, se não tivesse esse acesso, talvez não tivesse alcançado o sucesso. O produto era ofertado e necessitava de um retorno quanto às necessidades específicas do cliente.

“Não basta você ter a informação (sobre o produto), ela tem de ser processada e realmente devido a esta abertura foi muito bom. Nos saímos com o produto na teoria, mas só fez sentido depois de ouvirmos os nossos clientes, identificando suas necessidades.” (E09, p.1).

Segundo E04, o presidente (E01) propagava e reforçava para sua equipe em geral que a “VB” era uma grande oportunidade, um grande produto, mas que todos precisavam acreditar nisso. E mesmo com tantos problemas e reclamações de clientes, estávamos convencidos.

“Em dias de prova, por exemplo, alguns alunos não conseguiam acessar a ‘VB’ para estudar. Mas mudando a tecnologia, tudo melhorou e ficamos entusiasmados, fechando um contrato atrás do outro.” (E04, p.2).

A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando a intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

A conversa era sempre bem aberta para E08, coordenador de suporte da “VB”. O presidente (E01) era bem acessível e deixava muito claro quais eram os objetivos da empresa e para onde ele queria que a equipe pensasse e direcionasse seus esforços.

“A gente ficava bem motivado, sabendo bem o que deveríamos fazer e o que deveríamos buscar. Como eu praticamente estava sempre em contato com o cliente, sabia muito bem o que falar da empresa e para onde ela se direcionava, caso ele tivesse algum receio de investir. [...] Essa ideia de inovação era muito clara para nós. Era natural passar isso adiante, transmitir aos clientes” (E08, p.3).

O presidente conseguiu que a cultura do “ouvir-entender-atender” junto ao cliente gerasse o compromisso individual que crescia ontologicamente na editora. Para E03, do editorial, a liderança do “G” (E01) trazia essa intenção de inovar, com modos diferentes de fazer e buscando sempre a criação de formas diferentes de abordar o mercado.

O sucesso da “VB” abriu portas para a criação do Departamento de Soluções com as novas frentes que foram criadas, como os laboratórios virtuais e plataformas de ensino. Segundo E03, foi necessário dividir a equipe e contratar gerente para o produto e representantes específicos para as soluções de portfólio, atuando no mercado com uma abordagem mais consultiva. E10 foi uma das representantes contratadas nesta época e via na “VB” o produto mais fácil e mais adequado ao mercado. Ela confessou que alguns produtos ela “vestia a camisa” e com outros, nem tanto.

“Com a ‘VB’ eu acreditava, sabia que era boa, que era funcional. Saía muito motivada da conferência, porque eles diziam que só havíamos nós neste mercado, então eu vislumbrava muitas oportunidades por ela ser pioneira mesmo que nem todos os produtos fossem tão funcionais.” (E10, p.3).

E09 também se sentia muito motivado para o alcance de suas metas não só pessoais, mas do grupo. Havia um clima de cooperação, uma preocupação com a meta total da equipe. E10 também corrobora com esta visão.

“[...] durante a conferência mesmo eu roía as unhas de tanta ansiedade, saía de lá sabendo até para quem eu de cara iria oferecer aquele produto. Era tudo tão integrado que nós víamos as nossas metas individuais, mas por outro lado

eu ficava mais preocupado com o todo do que com a minha parte. [...] acho que a palavra correta é cooperação, ninguém era concorrente um do outro. Éramos todos juntos caminhando por um mesmo objetivo.”(E09, p. 2).

“De um modo geral não existia competição e sim muita cooperação para se chegar no objetivo em comum, apesar de cada representante ter sua meta pessoal. Este clima, esta cultura, não existia na editora concorrente que trabalhei.”(E10, p.3).

Para E05, gerente do produto “VB”, a ferramenta cresceu e continuará crescendo por ser orgânica e as contribuições internas e externas enriqueceram ainda mais o produto no começo, compreendendo necessidades e otimizando o produto, como o caso da integração com o Marc 21 (*Machine Readable Cataloging*) que cataloga dados bibliográficos no sistema de bibliotecas.

“Quando a ‘VB’ foi lançada não possuía o Marc 21, e essa foi uma exigência de uma bibliotecária de uma faculdade em Fortaleza. [...] Foi uma melhoria muito positiva para os bibliotecários e para os alunos, por também está indexada ao sistema e ser muito mais fácil de se localizar uma busca na biblioteca da IES.” (E05, p. 1).

### 5.3.2 Autonomia

Segundo E02, as equipes auto organizadas eram formadas conforme algum projeto novo ou solução para um determinado problema. Nos comitês eram discutidas as questões mais simples e resultados eram apresentados.

“Não raras vezes saímos dali (do comitê) e entrávamos em outra reunião de trabalho. [...] Ou saía um grupinho que ia trabalhar em conjunto.” (E02, p.4).

No âmbito individual, a autonomia era estimulada pelo perfil de trabalho dos colaboradores remotos. A equipe se sentia segura pois existia um suporte, uma equipe do *backoffice* que auxiliava, assim como os supervisores regionais.

“Sempre fiz tudo sozinho, ninguém me acompanhou, mas tinha abertura (com a liderança) e aí ia da habilidade de cada um. Apresentava-se o produto e se surgisse alguma dúvida, anotava-se, tirava-se a dúvida e retornava ao cliente, posteriormente.” (E09, p.2).

E10, representante de soluções, ressalta que sua liderança direta foi bastante importante em transmitir segurança, pois também havia sido representante na sua trajetória profissional.

Já E08 não via, na prática, tanto espaço para criar coisas novas, não percebia nada que provocasse a criação de novos produtos, embora o presidente quisesse promover essa cultura para inovar. Segundo ele, o presidente costumava questionar e colher opiniões diretamente.

“Era ótimo porque você colocava ideias e necessidades do dia a dia ou coisas legais que víamos fora da empresa. Ele nos deixava a vontade para expor nossas ideias, mesmo que fossem absurdas, ele sempre ouvia.” (E08, p. 2-3).

Para E03, o fato da editora ser bem menor do que ela se tornou hoje no Brasil, era mais fácil a autonomia entre grupos, ou seja, para cada colaborador envolvido em algum projeto buscar as colaborações necessárias para se chegar a um resultado final. Mas na sua visão, não havia a construção de equipes para tocarem projetos sozinhas.

“Dependendo do que eu estivesse trabalhando, como algo que necessitasse do marketing, por exemplo, eu estaria alinhado com o ‘L’ (E02), por exemplo. Era mais colaborativo do que feito em equipes para projetos.” (E03, p.8).

### 5.3.3 Flutuação e caos criativo

O grande inimigo, como relata E01, era a máquina de xerox. Na tentativa de resolver este problema, buscava-se elementos para um modelo que superasse as vantagens que eram identificadas no conceito das fotocopiadoras. O impacto desta prática ilegal afetava os negócios da editora refletidos nas baixas vendas de seus títulos e, consequentemente, na inviabilização de novas publicações. Ou seja, a premissa orçamentária ficava comprometida com os baixos resultados nas metas estabelecidas. Em meio a um contexto de caos e em um cenário no qual as editoras concorrentes se mostravam conformadas, “G” (E01) almejava encontrar saída. Segundo E02, na ocasião, ele (E01) ocupava o cargo de diretor na ABDR e já defendia a ideia de união entre as editoras para tornar um produto já existente, a “Pasta do Professor”, em uma “VB”. A Pasta do Professor que surgiu de uma iniciativa da própria ABDR com intuito exclusivo de coibir a prática ilegal de cópias através de impressões legais dos conteúdos dos livros, tinha a adesão de todas as editoras.

“Mas o ‘G’ (E01) sempre defendia a união das editoras em uma biblioteca virtual nas reuniões da ABDR, mesmo antes do nascimento da ‘VB’. As demais editoras não gostavam da ideia, não apoiavam, porque digital tem a questão da segurança, facilitaria a fotocópia, achavam que era inseguro ter um livro digital. Essa era a resistência” (E02, p.2).

“Existia muito medo, inveja, ciúme e muita raiva também por parte de vários concorrentes. [...] nossa posição competitiva em 2005, nossos *targets*, nossas metas não eram compatíveis e a gente tinha que fazer alguma coisa diferente de quase começar não do zero, mas começar com a cabeça completamente aberta e ter pessoas preparadas para pensar de um jeito diferente, mas principalmente depois de pensar, de executar, agir de uma forma diferente.” (E01, p.6).

Segundo E03, com a chegada de “G” (E01) à presidência, houve um questionamento geral quanto às práticas, mesmo porque haviam outras lideranças da junção de duas editoras com a compra da editora “M”. Segundo relata E04, o Sr. “M”, proprietário da editora adquirida, havia deixado a presidência antes do período acordado findar e, interinamente, ficou “J”, diretor comercial, até a chegada do novo presidente (E01). Porém, a gestão do Sr. “M” prejudicou o segmento em que não dominava, o de inglês. Ter delegado a presidência para quem não tinha *know-how* e, segundo E01, “com os bolsos cheios de dinheiro não precisava se dar ao trabalho de aprender”, fez a editora “K” perder participação no mercado, despencando no ranking de vendas deste segmento. E02 relembra que quando chegou, precisou realinhar toda a equipe para se dedicar à “VB”, visto que seu antecessor possuía uma gestão centralizadora e pouco eficiente. Havia uma tendência em se reavaliar algumas premissas na busca de uma maneira mais interessante de se realizar algo.

“Havia sim, de fato, uma vontade de questionar premissas existentes e de trabalhar de uma maneira não vou dizer criativa, mas em caminhos mais interessantes e eficazes para concorrer no mercado” (E03, p.7)

Na visão de E04, interagir entre departamentos não era tão fácil, pois o marketing lidava diretamente com o cliente que cobravam suas solicitações que, em alguns casos, eram emergenciais para um fechamento de contrato ou alguma falha grave do produto, por exemplo. Sobre os questionamentos de rotinas e práticas, essas foram feitas em função da chegada do novo gerente (E02).

“A gente tinha liberdade para cobrar pela demora de uma resposta e toda ideia recebida ou trocada era bem vinda, mas troca de posições não.” (E04, p.02).

“Comecei a questionar por exigência da gestão do ‘L’ (E02). Depois entendi que os processos dentro da editora realmente precisavam de mudanças. Tudo foi questionado, mas houve resistências.” (E04, p.3).

Para E04, havia também a prática da reflexão após alguma ação.

“Ocorria bastante, principalmente quando organizávamos algum evento para avaliar o investimento, o custo-benefício de um modo geral. Éramos (departamentos envolvidos) questionados se a ação se reverteria em negócios futuros e tirávamos muitas ideias nessas reflexões, inclusive para melhorias.” (E04, p.3)

Para E10, havia trocas de experiências e compartilhamento entre representantes do mesmo local, durante as reuniões, principalmente. Com os demais de outros estados, somente na conferência, onde os organizadores nos dividiam em quartos dos hotéis com pessoas de

departamentos e segmentos diferentes para que houvesse uma maior integração e troca em um momento de descontração. Porém não havia estímulos para criar só para trocar informações.

“As lideranças pediam muitas informações do mercado, alguma sondagem em relação a utilização de algum produto por exemplo, mermo porque quando eu entrei, a ‘VB’ já possuía gerente do produto e tinha acabado de trocar a plataforma com novas funcionalidades.” (E10, p.2).

Já E08, por atuar junto ao departamento de TI, tinha livre acesso para obter algumas respostas de algum departamento.

“Eu conseguia transitar com facilidade entre os departamentos, tanto para responder perguntas, alguma outra questão ou necessidade de material. Entre todos os setores sempre tive portas abertas.” (E08, p.3).

#### **5.3.4 Redundância**

A redundância de informações precipita o “aprendizado por intrusão” no compartilhamento de conceitos criados por um indivíduo ou grupo e é compartilhado com outros que talvez não precise imediatamente.

Na editora, essa condição era promovida de alguma forma entre os representantes comerciais em fóruns criados pelas lideranças ou outros departamentos que necessitavam colher alguma informação do mercado. Segundo E04, quando a editora pretendia fazer uma ação no mercado, recorria aos fóruns em alguns momentos. Nestas discussões, um contribuía com o outro ou a questão era perpassada por todos, com observações por vários ângulos e experiências, visto que cada colaborador atuava em regionalidades diferentes.

“Na nossa intranet existia um fórum no qual os representantes eram incentivados a contribuírem com suas ideias, vivências e melhores práticas em relação a livros ou soluções, ou em relação à alguma ação nova no mercado. Nós supervisores éramos cobrados a estimular os representantes.” (E04, p.3)

O relacionamento entre os representantes era sinérgico, havia um grande espírito colaborativo e as trocas fluíam com bastante facilidade.

“Nós tínhamos as cobranças, mas tínhamos o prazer em fazer aquilo. Cada um com suas particularidades regionais, mas ninguém deixava de compartilhar uma tática de sucesso ou ajuda para resolver um problema. Era aquela concepção ‘eu sozinho vou mais rápido, mas juntos vamos mais longe’.” (E09, p.2).

Para E10, a experiência trocada com alguns colaboradores na conferência onde a empresa apresentava os produtos com os casos de sucesso de algum cliente, a fazia ter ideias impensadas que poderiam ajudar a vender produtos. Esta visão compartilhada estimula o compromisso de

pessoas com o longo prazo e, por sua vez, o aprendizado em equipe permite superar os limites da visão individual (SENGE, 1999).

“Tinham produtos difíceis de vender [...]. O gerente do produto ilustrava casos e oportunidades que ele vivenciava e como poderia vender o produto que me dava *insights* e me fazia pensar ‘fora da caixa’, abria meus horizontes. Outra ação que dava muito certo eram os eventos acadêmicos externos nos quais apareciam oportunidades em mercado que não imaginávamos, como por exemplo os corporativos para treinamento de funcionários.” (E10, p.3).

### 5.3.5 Variedade de requisitos

E10 relata que, pelo fato das trocas entre colaboradores funcionarem muito bem, a permitia ter uma visão maior do mercado. Essa variedade de requisitos enriquece as perspectivas que possibilitam a resolução de questões e a geração de ideias e conhecimentos (MIGUEL e TEIXEIRA, 2009).

“Eu preparava as propostas dos produtos como representante de soluções, era bem legal. Os representantes de livros traziam as demandas e eu controlava, além de descentralizar a matriz em São Paulo. Desta forma, eu também entendia o que o mercado demandava de um modo geral.” (E10, p.3).

“Eu tinha sinergia com os demais departamentos e linha direta por telefone para falar com pessoas necessárias para sanar uma dúvida do cliente em *loco*.” (E10, p.2).

E04 também relatou que era comum a criação imediata de uma reunião para agir contingencialmente diante de uma situação emergencial, e a ação era rápida entre as lideranças. Para E09, sempre houvesse a necessidade, acionava os supervisores ou o suporte técnico da ferramenta em reuniões mais avançadas com o cliente, principalmente para questões mais técnicas. Essa condição é comparada na estrutura organizacional como sendo do tipo biofuncional, na qual dispõe de meios que fazem com que todos dentro da organização tenham acesso rápido às informações necessárias e de maneira ágil (MIGUEL & TEIXEIRA, 2009).

“Eu ia de peito aberto para a reunião e já no começo eu falava que se tivesse algum ponto que eu não conseguisse resolver na hora, se não tivesse competência para resolver, eu iria atrás para buscar e ajudar a resolver. [...] acionava os internos da editora, remotamente, ou em uma nova reunião em que a liderança pudesse estar presente. [...] esses eram um dos pontos fortes de irmos à luta em campo, sabendo que nós tínhamos com quem contar na retaguarda, nunca estávamos sozinhos.” (E09, p.2).

E08 também constata que pela editora ser pequena naquela época, era mais ágil, as pessoas mais acessíveis, inclusive o presidente.

“O próprio ‘G’ (E01) quando me encontrava no corredor da editora, me cobrava diretamente algo, alguma posição sobre algum projeto em andamento. Eram todos sintonizados com o que estava acontecendo. A empresa era pequena e as pessoas estavam engajadas, era muito legal.” (E08, p. 3).

#### **5.4 Análise quanto à Gestão *Middle-up-down***

Nesta etapa, serão apurados nos relatos como as lideranças atuavam em relação aos seus subordinados e vice-versa para verificação de elementos que possam identificar a gestão *middle-up-down*. Segundo Carvalho (2012), independentemente da teoria administrativa que uma determinada gestão organizacional adote em algum momento, a criação de um novo conhecimento ocorre dentro de si mesma. Em vários casos, essa criação acontece de maneira inesperada, acidental e imprevisível. Por outro lado, a gestão do conhecimento não torna a organização capaz de criar conhecimento com hora marcada. O que ela proporciona é a gestão sistêmica do processo de criação de conhecimento (CARVALHO, 2012).

Segundo E03, havia uma necessidade de colher no mercado informações importantes nas visitas consultivas junto aos dirigentes das IES, por exemplo, ou encarar desafios que surgiam para serem levados à alta direção, pois estes poderiam exigir maiores investimentos. Para ele, grande parte desta colheita vinha dos colaboradores internos e externos, seja com uma sugestão de dispositivo incremental na ferramenta ou simples ajuste.

“As mudanças traziam muito aprendizado, inclusive internacional, pois abriu-se oportunidade de se criar, inovar mesmo que não fosse dar certo, a título de experiência. Ou seja, valia a pena examinar o mercado e apresentar soluções.” (E03, p.7).

Para E10, embora as reuniões fossem esporádicas e corridas para muitos assuntos, a gerente direta sempre lhe dava voz e recebia com atenção às suas contribuições.

Ao abordar o tema da gestão *middle-up-down*, E04 contou que teve atuação neste tipo de gestão, pois quando treinava seus subordinados, entendia suas dificuldades, trazia para a discussão entre líderes ou tentava solucionar para retornar para os representantes.

“Eu era exatamente este tipo de gerente. As melhorias na ‘VB’, por exemplo, muitas delas eram executadas devido às informações passadas pelos representantes. Nós (supervisores) colhíamos e, dependendo do volume de incrementos, lançávamos uma nova versão da ferramenta. [...] Fora isso, eu criava ações para estímulos nas vendas [...] eu era uma supervisora que vivia em campo.” (E04, p.3)

E09 também identificou este tipo de gestão, pois a informação não ficava parada com a gerência, ela fluía. Ele atribui essa diferença de liderança à postura descentralizada e aberta para ouvir.

“Ela (gerência) poderia até filtrar e passar para a frente de uma forma mais estruturada, mas sempre tive acesso, sempre fizeram bem o papel, dá para enxergar bem essa atuação de gerente de nível médio, era bem visível.” (E09, p.3).

E02, recordou que começou atuando como gerente de nível médio até porque ele precisava entender melhor os processos na editora e a ferramenta recém-criada. Fazia as apresentações, visitava clientes para sentir suas reações, aderência ao modelo de negócios propostos. Em um segundo momento de sua carreira, com a ferramenta mais madura, as supervisoras passaram a fazer esse papel.

“Então a gente teve fases, onde eu assumi esse papel (*middle-up-down*) e mais para frente quando a coisa estava internalizada nas supervisoras e outras pessoas [...] com papel específico para tocar a ‘VB’. Algumas pessoas assumiram esse papel de gerente de nível médio e aí eu praticamente acompanhava, monitorava, mas fui cuidar de outros projetos. [...] Nesta altura eu já não tinha mais esse papel que passou a ser mais estratégico.” (E02, p.3-4).

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que este modelo de gestão na criação de conhecimento advém da liderança dos gerentes de nível médio, por intermédio de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto o nível operacional. Este processo faz com que as ideias ou visão da alta gerência, suas estratégias, fluam com mais facilidade pois, a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos e os traduzem a uma linguagem que seja de mais fácil compreensão e implementação pelos níveis operacionais. Sendo assim, a organização como um todo deve estar comprometida com o processo, não apenas o gerente de projetos ou sua equipe, quando fazem parte de um projeto, mas sim em todas as tarefas diárias.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora “G” (E01) tenha utilizado um modelo (protótipo da plataforma da empresa “SS”) para tornar explícita sua criação com base na metáfora do “oceano azul” e, desta forma, o quadrante da externalização se concretizar, a editora não conseguiu ter o mesmo sucesso com as demais soluções importadas. Com o sucesso meteórico da “VB”, a empresa mudou sua hierarquia e promoveu os gerentes à diretores e a supervisão para a gerência. “L” (E02) passou a atuar mais focado na estratégia em busca de novos produtos que pudessem ser ofertados ao mercado. Porém, tais produtos não nasceram de uma demanda, foram trazidos prontos do grupo internacional para aplicabilidade no mercado brasileiro. Conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o fato da externalização ser um quadrante negligenciado na teoria organizacional e, dentro dos quatro modos da conversão do conhecimento ser a chave para a criação do conhecimento, pode-se constatar que, depois da criação da biblioteca virtual, esta parte do quadrante foi negligenciada pela editora, pois não se desenvolveu outros produtos demandados pelos clientes no mercado brasileiro. E02 confessa que todas as plataformas trazidas de fora do Brasil hoje foram extintas, pois não atenderam a evolução no mercado mundial e as exigências peculiares da educação no Brasil. Para E02, se a parceria para as disciplinas *online* fosse feita com as plataformas disponíveis e já comercializadas e adaptadas no mercado educacional brasileiro, certamente a editora teria conquistado um grande mercado pelo pioneirismo.

Outro fator observado foi a pouca atenção dispensada com os colaboradores em treinamentos de produtos (internalização). A editora continuou pequena no número de colaboradores com o aumento da demanda e da necessidade de presença dos colaboradores no mercado, assoberbando as lideranças que não conseguiam exercer seu papel de *coaching* a contento, devido à pouca atenção em treinamentos, sobretudo com os representantes recém-chegados. Naquela época, para se concretizar um negócio, era necessária a presença do gerente e, atualmente, com os treinamentos intensificados, não é mais necessário.

Vale considerar que os entendimentos interpretados nas perguntas realizadas durante as entrevistas retratam a visão particular de cada um, de acordo com seu perfil. Algumas perguntas não conseguiam ser alcançadas devido às limitações do perfil de função exercida à época e a falta da lembrança em alguns aspectos.

A constatação de que a “VB” foi um sucesso por ser um produto de origem brasileira foi unânime e foi o produto que pavimentou a entrada das demais soluções que, em muitos casos

como a customização, as disciplinas *online* e os laboratórios virtuais, complementavam recursos em uma oferta mais completa de parceria.

O estilo de liderança do “G” (E01) foi destaque em todas as entrevistas, bem como a admiração e simplicidade em seus discursos e atitudes. E02, E04 e E09 comentaram que “G” dava voz aos colaboradores presentes em campo, pois quem ficava no escritório não conheciam as particularidades dos clientes e do mercado como um todo, uma vez que as informações eram sempre as mais “frescas”.

O crescimento do grupo editorial “K” com a compra de outras empresas e a saída de “G” para tratamento da sua doença impactaram no clima e na cultura organizacionais. Hoje, o foco está totalmente voltado para resultados e nas inovações incrementais dos produtos já existentes, visando aperfeiçoamento e prosperidade no mercado. Não existe mais a presença do divulgador no marketing de relacionamento com docentes em relação à promoção de livros do catálogo que está estagnado, ficando esta ação restrita ao telemarketing ativo. Esta era a marca da editora no passado e “relacionamento” era a palavra de destaque nas conferências de vendas. O fato das ofertas de soluções focarem apenas decisores, restringem possibilidades no ambiente de negócios. O sucesso da “VB” foi conquistado com o extenso trabalho de adoções de livros que chegavam às mãos de docentes em cortesias diretas ou via coordenações de cursos, uma vez que o MEC exige bibliografia atualizada de títulos nos programas das disciplinas.

## 7. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de criação da biblioteca virtual por meio dos quatro modos do modelo SECI e elementos na gestão à época da inovação que identificassem as condições capacitadoras e a gestão *middle-up-down* no modelo de liderança propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). Como se pôde constatar, a aplicação da teoria no estudo de caso foi efetiva em grande parte e permitiu observar sua importância para a criação de inovações através da dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito em um ciclo contínuo e ascendente que favorecem a espiral do conhecimento. Para concluir, são elencados os principais destaques obtidos em resumo:

Socialização	Na socialização, a gestão participativa do presidente idealizador da ferramenta foi fundamental durante o processo de socialização. “G” (E01) trocou conhecimentos tácitos com “I”, proprietário da primeira plataforma e “R” (E03), gerente editorial para juntos chegarem à possibilidade da criação de algo com base no formato encontrado (conhecimento explícito). A experiência obtida com a tentativa do projeto do <i>cd-book</i> , somada ao conceito da estratégia do oceano azul e a plataforma encontrada no mercado, combinados, serviram para mostrar que era possível criar um produto de caráter disruptivo que, por essência deste tipo de inovação, quebrou paradigmas no mercado mantidos pelas editoras concorrentes (e sustentadoras) e <i>stakeholders</i> em toda sua cadeia de valor.
Externalização e Combinação	Pela inspiração da metáfora e com o conceito criado e experimentado em parceria com a empresa “SS”, a editora conseguiu dar um salto em qualidade com a nova plataforma (inovação aberta). Observa-se que tanto a editora quanto a nova parceira tinham a mesma tática de “ouvir o cliente” para uma melhor análise de suas demandas (análise de requisitos) e, desta forma, conseguiam as informações em primeira mão com seus clientes para, com elas, aprimorarem as funcionalidades da “VB”. Na combinação este modo ficou claro com o aperfeiçoamento do conhecimento explícito do produto e seu modelo de negócio à melhor tecnologia e desempenho da nova plataforma, além do incremento do acervo em parceria com outras editoras (consórcio).
Internalização	Os colaboradores conseguiram enxergaram o grande potencial do produto na própria visão do cliente em campo. Apesar dos problemas enfrentados inicialmente pela pouca estrutura do fornecedor tecnológico, em uma nova versão da plataforma a adesão foi rápida e os treinamentos começaram a fazer sentido no processo de aprendizagem construído empiricamente e na aplicação de um modelo de negócios simples e aderente às reais condições dos clientes (IES). A internalização também se configurou nos eventos promovidos pela editora (FUP – Fórum universitário da editora “K”) pois, através desta investida intensificada no marketing de relacionamento promovida anualmente, conseguiam estreitar o contato com a comunidade

	acadêmica composta por docentes e dirigentes das IES, fortalecendo o conceito dos produtos e sua marca no mercado universitário.
Caos criativo	O cenário à época foi favorecido pelo advento tecnológico das plataformas para o ensino a distância (mudanças tecnológicas) e pela necessidade do mercado (maior acessibilidade aos títulos acadêmicos pelos alunos e solução econômica para bibliotecas das IES) proporcionou um caos criativo para incrementar um produto que havia sido criado inicialmente para o combate às fotocópias ilegais de livros.
<i>Ba</i>	Embora a editora não promovesse contextos compartilhados entre todos os colaboradores conforme idealizado pelos teóricos e por concentrarem sessões de <i>brainstorm</i> apenas entre as lideranças, a gestão era aberta a participações e estimulavam seus colaboradores de linha de frente irem em busca de informações em campo que fossem relevantes para a organização.
Intenção e a Autonomia	Como identificado nos relatos, estas condições estavam presentes entre os liderados e havia satisfação e proatividade para contribuição com ideias nas reuniões regionais com a liderança direta e encontros nas conferências de vendas. Os representantes comerciais entrevistados (E09 e E10) se sentiam seguros e livres para agirem autonomamente, motivados em apresentar o produto nas reuniões com dirigentes das IES
Variedade de requisitos	Os representantes E09 e E10 se sentiam parte de uma estrutura biofuncional dentro das variedades de requisitos acessíveis não por repositórios, mas por colaboradores a postos e dispostos a ajudarem durante uma situação emergencial com o cliente (acesso para enfrentar contingências em uma negociação, por exemplo).
Redundância	Foi exercida pelos colaboradores nos fóruns virtuais promovidos na intranet pelas lideranças que buscavam, através das discussões promovidas, o compartilhamento de informações promovendo a partilha do conhecimento tácito pela vivência e olhar de cada um. E04 relata também que viveu situações de redundância na tentativa de sanar os problemas constantes da área comercial com as livrarias que impactavam no departamento de marketing.
Gestão <i>middle up down</i>	Configurou-se principalmente na atuação da supervisão regional (E04) que tinha contato direto com os colaboradores da linha de frente (E09 e E10) e com os quais conseguia obter as informações e contribuições necessárias para elaborar uma ação demandada pela alta direção, como exemplificou. Embora E02 tenha dito que em um primeiro momento tenha feito a vez de gerente de nível médio, sua atuação foi direta em campo, colhendo as informações com os clientes em um processo de aprendizado direto para entendimento das demandas e, consequente, aprimoramento da ferramenta que se encontrava em estado crítico.

Segundo Barney (2011), qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa se depare deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. Este ambiente consiste em amplas tendências deste contexto e podem ter impacto nas escolhas estratégicas desta empresa. Segundo o autor, a mudança tecnológica cria tanto oportunidades

(à medida que as empresas começam a explorar o uso da tecnologia para criar novos produtos e serviços) como ameaças (à medida que a mudança tecnológica força as empresas a repensarem suas estratégias tecnológicas). A “VB” fez a concorrência ter um novo olhar sobre o produto criando no mercado modelos de negócio semelhantes. Atualmente, a “VB” é conhecida por todas as IES no Brasil e permanece como “carro-chefe” das soluções ofertadas em portfólio, com bastante sucesso nas assinaturas em grande parte das IES de todo o Brasil. A comercialização de livros físicos do catálogo se concentram em poucas livrarias físicas, pois o *e-commerce* foi fortalecido através de um *hotsite* criado para vendas *online* inclusive dos e-books.

## 8. RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Como continuidade do estudo, seria interessante discutir a abordagem pela mudança de estratégia de atuação da editora “K” no mercado em suas novas frentes de atuação com as importantes aquisições de sistemas de ensino para ensino fundamental e médio, chamados de K12 e o grupo com selos importantes de cursos para ensino de inglês e técnico no Brasil. Essas novas apostas em novos mercados ampliaram seu *market share* no cenário de educação privada do país.

Outra sugestão seria a ampliação da pesquisa com foco na estrutura organizacional para a continuidade do trabalho em gestão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi, como a organização em hipertexto. Segundo os autores, esta organização possui uma estrutura que permite a orquestração de ritmos diferentes ou “frequências naturais” geradas por várias equipes de produto e pela organização hierárquica. Coordena a alocação de tempo, espaço e recursos dentro da organização a fim de compor um ritmo organizacional que torna a criação do conhecimento organizacional mais eficaz e eficiente. Nesse sentido, uma organização em hipertexto é um dispositivo estrutural para criar “variedades de requisitos” dentro da organização, que não é garantido apenas pela gerencia *middle-up-down* (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

## 9. APÊNDICES

### 1- Roteiro utilizado nas entrevistas

#### Roteiro sobre os quatro modos do modelo SECI, objetivo principal – 1<sup>a</sup> parte

##### Abertura da entrevista

- ✓ Apresentação
- ✓ Objetivos da pesquisa
- ✓ Orientações sobre procedimentos da entrevista
- ✓ Autorização para gravação

##### Entrevistado

- ✓ Nome completo
- ✓ Formação acadêmica
- ✓ Trajetória profissional
- ✓ História na Editora “K” - sua vivência, tempo de casa e experiência

#### SOCIALIZAÇÃO – tácito para tácito – compartilhamento de informações

- O surgimento da “VB” – inspiração (primeira solução do portfólio?), ideia inicial, circunstância, conhecimento pessoal prévio de alguma experiência vivida com algo parecido, intenção junto ao mercado x lucratividade com o negócio;
- O processo de criação de uma inovação da Editora “K” Brasil junto ao grupo “K” na matriz na Inglaterra (registro de patente), aval e participação de gestores internacionais no projeto, como a Editora “K” Brasil era vista na época;
- Contribuição dos colaboradores (atores) e departamentos na ideia inicial (competências);
- Experiência vivida anteriormente, promoção de reuniões estilo *brainstorm* (quem participava) ou algum conhecimento adquirido foi importante ou essencial para formatar a ideia/projeto;
- Demanda de público para o produto – pesquisa no mercado para medir a necessidade e adesão à solução;
- Contribuição consultiva a clientes na formatação da “VB”.

## **EXTERNALIZAÇÃO – tácito para explícito - conceitualização**

- Formatação da ferramenta – materialização da ferramenta (desenho do projeto e protótipo), processo, uso de metáforas e analogia;
- Uso de modelo que tenha sido inspirador para o grupo;
- Conceito do produto, definição do nome, slogan, registro e modelo de negócio;
- Processo no setor de P&D da editora, no que tange à autonomia (atores envolvidos);
- Outros colaboradores/departamentos que se envolveram no projeto “VB” - contribuições de cada um do layout à finalização (caos criativo/flutuação);
- Tempo de duração do início à primeira utilização piloto da “VB”.

## **COMBINAÇÃO - explícito para explícito – sistematização**

- Troca de experiência entre conhecimentos formalizados na editora – Pessoas/ Áreas envolvidas – know-how que cada um trouxe ao projeto;
- A “VB” propriamente dita, sua sistematização, busca de parceria (programador, consultoria externa);
- Mudança de parceiro para digitalização – atual Digital Pages (e parceiro anterior);
- Funcionalidades e melhorias com *up-grade* – tentativas, o processo até entrar no ar;
- Avaliações do projeto com clientes PF e PJ;
- Estratégia de comercialização com modelo de negócio.
- Influência externa do MEC na formatação ou momento de adaptação para adequar as exigências ao mercado e para atender às necessidades dos clientes PJ na aquisição de obras virtuais;

## **INTERNALIZAÇÃO – explícito para tácito – operacionalização**

- Contribuição do projeto para a empresa – aprendizagem organizacional, desenvolvimento do clima para inovação, colaboração da experiência para novos projetos.
- Como vender a ideia para os colaboradores, sobretudo aos representantes (atitude e contribuições);
- Treinamentos, implantação da filosofia do produto ressaltada (vantagens/benefícios que vendem o produto);
- Estratégia para a ação com o modelo de negócio – participação em eventos;
- Aceitação do mercado, primeiras reuniões com clientes (algum caso);
- Processo de internalização com ajustes para a melhoria da ferramenta - participações de colaboradores e parceiros (quem);
- “a “VB se vende por si só”;
- Contribuições dos clientes, clientes que vendem a “VB” dentro de suas empresas;
- A “VB” em outros países, se chegou a exportar o produto e quais foram os países.

### **Roteiro para identificação e averiguação dos respectivos objetivos intermediários -**

#### **2<sup>a</sup> parte**

- ❖ Promoção das cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, entre colaboradores: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.
  - ❖ Modelo *middle-up-down* à época da criação da “VB”.
- 

#### **1) INTENÇÃO (ESTRATÉGIA)**

- Estratégia que orientava e promovia o compromisso coletivo junto aos colaboradores. Sobre a importância do compromisso (intenção) na quebra de um paradigma no mercado tradicional de livros;

- Dinâmica da sinergia do P&D e demais departamentos internos envolvidos com o produto frente ao feedback trazido pelos representantes e líderes em campo. Contribuições que resultaram em incrementos ao produto ou novas estratégias.

## 2) AUTONOMIA (E INTERAÇÃO ENTRE EQUIPES)

- Liberdade para contribuir por parte dos colaboradores liderados, autonomia em sua função e responsabilidades. Abertura e livre acesso aos líderes diretos e indiretos no compartilhamento de novas ideias (sobre a “VB”);
- Fronteiras entre as tarefas a fim de alcançar a meta de divulgação da “VB” no mercado. (script a ser seguido ou cada um agia por conta própria, de forma autônoma);
- Equipes auto organizadas para realização de projetos com diversidade de profissionais de vários departamentos (em prol da meta expressa pela alta gestão).

## 3) FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO

- Rotinas e hábitos - questionamentos de práticas rotineiras e hábitos a fim de reconsiderar premissas existentes entre os membros como forma de estímulo para a criação;
- Reação dos colaboradores mediante uma crise real - declínio de desempenho advindo de mudanças nas necessidades do mercado ou no crescimento significativo de concorrentes. Reflexão sobre as ações;
- Busca por solução em determinada crise, membros de setores diversos envolvidos para unir esforços - contribuição com ideias de forma livre para busca conjunta de solução ou modelo ideal (abertura para ideias loucas, “coisas incomuns”; cultura do erro para atingir mais rápido o sucesso).

## 4) REDUNDÂNCIA

- Solução através da informação ou ideia passada pela alta gestão ou replicada por algum membro aos demais colaboradores de forma redundante para a busca de novos olhares e perspectivas - surgimento de novas contribuições ou mesmo uma nova criação;
- Redundância entre equipes - grupos concorrentes para posterior discussão das vantagens e desvantagens de propostas, reuniões de brainstorm, drinkes informais em *happy hour* ou fórum de discussão em redes sociais;
- Trocas de informações entre equipes regionais - um novo olhar sobre um determinado problema de acordo com as experiências vividas em seus mercados.

## 5) VARIEDADE DE REQUISITOS

- Compartilhamento de informações importantes entre os membros - alguma rede de comunicação interna ou alguma espécie de repositório em rede com informações acessíveis aos colaboradores - interação automática diante de uma situação emergencial (estrutura biofuncional).
- Periodicidade na troca da estrutura ou rodízio de pessoal - aquisição de conhecimento multifuncional para enfrentar problemas multifacetados e flutuações ambientais inesperadas.

### MODELO MIDDLE-UP-DOWN (engenheiros do conhecimento)

- ❖ Gerência de nível médio que possui papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional, servindo como nó estratégico, ou seja, atuando como “ponte” entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente. É investido de *empowerment* que visa o melhor aproveitamento do capital humano.

- Papel dos gerentes ligados diretamente aos colaboradores de linha de frente;
- A liderança que atuava na resolução de contradições entre o ideal da direção e o que existia no mundo real (mercado);
- A liderança à coleta de informações junto às equipes de linha de frente no que tange às contribuições trazidas do mercado;
- Sinergia da liderança com especialistas do conhecimento (P&D, TI, Jurídico, Financeiros) na elaboração de soluções em uma determinada situação trazida por um colaborador de linha de frente;
- Formas de as lideranças sintetizarem as participações dos colaboradores de linha de frente e suas contribuições. Cultura de estímulo e valorização do *know how* pessoal conquistado empiricamente (percepções e vivências).

### BA (contexto compartilhado)

- Tipo de contexto (ba) onde acontecia o compartilhamento de informações importantes - significado por interpretação para a conversão do conhecimento;
- Interações com participações externas no compartilhamento do conhecimento existente e tentativa de criação ou utilização de algo novo;
- Compartilhamento de emoções, experiências ou modelos mentais em algum contexto (Originating Ba);
- Contextos que compartilhavam experiências que se convertiam em algo concreto, como por exemplo, um conceito sobre alguma ideia – com colaboradores selecionados ou não (Interacting Ba);

- Espaços virtuais para troca de conhecimentos já concretizados e praticados (explícitos) - rede de comunicação (Cyber Ba);
- Espaços para acesso dos colaboradores com informação disponível - sistema ou repositório virtual da editora – para reflexão sobre as ações e práticas cotidianas (Exercising Ba)?

## Entrevista transcrita com E01 - Ex-presidente e idealizador da “VB”

- Qual a sua formação e trajetória profissional?

- A minha formação é em artes liberais, me formei em teatro e literatura inglesa, não tenho formação em business e gestão de empresas, aprendi na marra. Quando eu me formei na Inglaterra, não tinha uma profissão escolhida, um rumo a seguir, eu gostava muito de viajar, já tinha viajado em vários países europeus, passei três anos morando e trabalhando na Grécia na Ilha de Creta. Eu sabia que gostava muito disso, e quando eu me formei não tinha nada específico na vida, nenhuma ambição profissional específica então eu vou aproveitar e vou viajar e tentar a sorte. Então foi assim que cheguei ao Brasil e comecei a dar aula de inglês como forma de me sustentar, na filial do curso de inglês Britânia, em Porto Alegre, por um ano e meio.

- E como foi sua chegada à editora “K” no Brasil?

A “L” (selo para ensino da língua inglesa) dominava o ensino de inglês no Brasil, mantinham os livros em todos os centros e grupos nacionais de inglês, inclusive na Cultura Inglesa, num cenário de domínio total. Mas, quando compraram a editora “M”, compraram porque queriam entrar no mercado de ensino superior. Nesta ocasião, as editoras universitárias brasileiras tinham a licença de vários livros importantes da editora “K”. Com aquisição da editora “M”, eles, a gente pode dizer com o benefício do retrospecto, cometem a mesma bobagem que cometem inicialmente com os sistemas de ensino de educação quando contrataram o principal executivo para cuidar da nova empresa. Do mesmo jeito que o “C” e os executivos dele não entendiam nada de ensino de inglês e superior, a mesma coisa aconteceu com a pessoa que era dona da editora “M”. O Sr. “M” (ex-proprietário da editora “M”) que ficou como o presidente da nova empresa, desprezava a parte de ensino de inglês que ele não entendia e, com os bolsos cheios de dinheiro, ele não quis se dar ao trabalho de aprender sobre o segmento de ensino de inglês. A “L” (selo do segmento de inglês) rapidamente perdeu *market share*, despencou efetivamente de *market leader*, para quarta ou quinta posição, perdendo milhares de vendas de livros por ano. Nesta altura, eu já era um especialista em ensino de inglês em editoras porque eu trabalhei no Brasil antes e depois na editora “MM” (editora para a qual trabalhava antes de ser convidado para ser o CEO da editora “K” no Brasil) e estava na Argentina. Meu chefe na editora “K”, na época, foi em Buenos Aires e me convidou a voltar para o Brasil e ser o presidente da editora “K” que estava nascendo por um lado em publicações traduzidas para o ensino superior e morrendo por outro lado em tudo que era antes no ensino de inglês, perdendo muita participação de mercado com muitos clientes chateados com os gestores da editora “K” (segmento universitário) e da “L” (segmento de inglês) na época. Os livros adotados estavam faltando no mercado com centenas e milhares de alunos sem livros durante os primeiros dois ou três meses do semestre. Quando se trabalha no mercado de educação, tem que entender que não é um trabalho trivial. A falta dos livros compromete todo o processo educativo não somente dos alunos, mas também de todo trabalho da escola e da professora que não tem nada a ver com a causa. É um ciclo vicioso terrível e precisava de uma série de ações bastante impactantes. Felizmente, eu tinha o apoio do exterior de iniciar isso e ainda tinha uma certa credibilidade pessoal no mercado dos tempos anteriores à ida para a Argentina. Então, conseguimos iniciar um processo de reversão com o lema “ouvir para entender e entender para atender” e uma das primeiras ações que fizemos foi entrar massivamente em visitação nas principais escolas e instituições e ouvir deles exatamente o que eles haviam sofrido nos últimos 3-4 anos, e começar a trabalhar justamente nessas áreas.

- Sobre a estratégia do oceano azul, o que levou a buscá-lo?

- Foi um livro bastante inspirador naquela época, especialmente dada a situação específicas em que estávamos. Você lembra que a gente na área de ensino superior era bem menor que os concorrentes principais, a Saraiva, o Grupo GEN, a Atlas e, principalmente, bem menor que a máquina de fotocópia, multiplicada por dezenas de vezes pelo país inteiro. Então, a gente precisava fazer algo diferente, de poder concorrer num cenário desses. A metáfora de um oceano vermelho com tubarões mordendo índices, enquanto nós precisávamos andar em um caminho sem sangrar, porque não tínhamos condições, sem força financeira e, ao mesmo tempo, precisando ganhar mais espaço e aumentar as vendas.

- Então, de acordo com a metáfora, o oceano azul é um mercado inexplorado, como foi a “VB”?

- Exatamente, é a busca de procurar seu próprio espaço dentro de um mercado que não está sendo explorado por outro ou esteja sendo mal explorado, abrindo oportunidades de ganhar espaço através de um serviço diferenciado, um produto e, de certa forma, atingimos isso com a “VB”.
- Então, sobre a ideia da “VB”, foi através do livro onde você conseguiu pensar em uma solução. Mas como veio a ideia de uma plataforma no qual os livros ficariam dispostos nela eletronicamente, visto que ela nasceu antes do advento dos e-books?
- Não, não tinha e-book, isso foi antes e, na verdade, durante um bom tempo as pessoas confundiam a “VB” com e-book, só que não era. De certa forma, uma coisa inspirou a outra, visto que o conceito do e-book tem muito a ver com a digitalização do conteúdo que é, no fundo, a “VB” e tudo que a digitalização permite que o convencional, o papel, não permite. A reutilização dos arquivos dos quais já se investiu, seria muito eficiente em termos de investimento, porque estariam criando um novo canal de vendas e, ao mesmo tempo, todo um produto efetivamente novo através de um mesmo investimento e a reutilização do mesmo investimento em arquivo digital.
- Algum conhecimento prévio foi importante para que você imaginasse tanto a ferramenta quando o modelo de negócio, algo vivido com algo parecido?
- Quando nós começamos, sabíamos que um dos custos principais de um livro, qualquer livro, e certamente os livros universitários, tem um custo de papel e tinta, e nós tínhamos iniciado um projeto com um produto em *cd-rom*, como mídia, para tentar vender livros em formato físico que era mais barato. Quando se consegue colocar um livro grande como o “K” e o “R” (autores de *best sellers*), num *cd-rom* com custo fechado em formato físico, enquanto só no papel tem um custo de 15 a 20 reais, nós começamos explorando por aí. Embora não tivéssemos, tecnicamente, habilidade de trabalhar bem com *cd-rom* e as funcionalidades que a mídia permitia, tivemos um experimento com um título que possuía parte em *cd-rom* com proteção criptografada para não ser copiado e reproduzido. Chegamos a fazer uma pequena venda, se não me engano, para a universidade metodista. Este foi nosso primeiro experimento e foi a primeira sacada que tivemos de poder baratear, enormemente, o custo final do livro, se conseguíssemos tirar do papel e, ao mesmo tempo, proteger, de alguma forma, o arquivo digital.
- Quando eu entrei na empresa, o *cd-rom* era utilizado no processo de customização, como uma solução.
- Sim, tiramos uma vantagem evidentemente do *cd-rom*, embora tivéssemos com a customização em papel muito mais sucesso. O *cd-rom* permitia uma customização com tiragens menores e mais flexibilidade nas negociações. Não foi bem-sucedido e, certamente, não iria gerar o volume que precisávamos para realmente ter um efeito positivo no resultado da empresa, as vendas que buscávamos de crescimento na divisão de educação superior.
- Então você, “L” (E02) e “R” (E03), com a experiência em *cd-rom*, partiram para uma nova etapa de inovação?
- Exatamente, nós três estávamos enfrentando o mesmo inimigo, o mesmo problema de formas diferentes, mas o “R” não estava conseguindo aprovação de novos projetos de publicação, porque o mercado não iria aceitar o preço necessário para justificar o investimento. O “L” estava sob uma pressão muito grande de fazer crescer as vendas e quis fazer através de volume, principalmente, e não por preço. O que nós queríamos na época era vender muito, mesmo aceitando que seria para menos. Seria maravilhoso vender o “K” por 100 reais, mas isso não era o ideal dentro do contexto surreal que nós estávamos participando e querendo ajudar em vez de atrapalhar. Só que o que nós tínhamos para vender era o “K”, era um nome, então a gente precisava equacionar as divergências que o mercado estava impondo, a conveniência do preço, da máquina de xerox. O fato era que ela estava em todos os campi e em dezenas de lojas, totalmente difundida essa disponibilidade de xerox. Mas, ao mesmo tempo, cada vez mais naquela época, a internet estava surgindo como uma ferramenta igualmente comum nos campi das instituições. A própria sociedade, os mantenedores e até diria que, em certo ponto, os próprios alunos estavam sendo conscientizados que não era justo, correto, roubar o trabalho do autor, tirando xerox. E o que foi maravilhoso no conceito da “VB” é que conseguiu remunerar todos que tinham direito de ser remunerado, sem onerar demais o preço do consumidor final, o aluno. Nós tivemos no final, uma vez que entendemos, muita sorte e muito apoio por parte dos professores e dos avaliadores do MEC que enxergaram que era um modelo correto para todos os *stakeholders*. Pagava-se quem precisava receber,

ao mesmo tempo que permitia um preço bastante acessível para quem precisava de preços bastante acessíveis para pagar seus estudos.

- E como ocorreu o encontro com a empresa de softwares “SS”?
- A “SS” foi encontrada como potencial parceiro por acaso. Eles estavam num evento acadêmico expondo este conceito de plataforma, era um *LMS (learning management system)*, que captava conteúdo, principalmente, os trabalhos dos alunos. E, parte por isso, nunca funcionou muito bem como biblioteca virtual. Quando a “PG” (segundo parceiro tecnológico) usou por encomenda da editora Abril a tecnologia de folhear páginas como no formato original (da revista *Veja*), simulando a experiência de se ter um conteúdo como no formato físico em que se viravam as páginas, isso caiu no colo do que estávamos procurando. A “PG” tinha um grupo tecnológico muito mais avançado e haviam desenvolvido plataforma com base numa encomenda muito grande. Eu não sei quanto a Abril pagou pela digitalização do acervo na comemoração da *Veja* 40 anos, mas deve ter sido, eu diria, no mínimo, 1 milhão de reais na época e nós não tínhamos 1 milhão de reais para investir internamente, nem para bancar um projeto com um terceiro, caso permanecêssemos com a empresa “SS”. Naquela época não era como é hoje que existem dezenas de empresas de tecnologia que investem de alguma forma em educação. Eu entrei na editora “K” em 2002 e, depois de uns 3 anos, que me dei conta que estávamos batendo a cabeça na parede tentando vender livros contra a máquina de xerox que vendia por menos de 10 centavos a página. E também com todo conceito que aconteceu na indústria da música, em vender um álbum com 10 músicas e você gostar de duas ou três. A mesma coisa acontecia com capítulos de livros importantes, onde o professor escolhia tipicamente uns três ou quatro capítulos num livro com 15 capítulos. Com a “VB” a gente acabou desenvolvendo-a, evoluindo-a com uma série de funcionalidades muito interessantes que facilitavam a vida do aluno e do professor como, por exemplo, a busca por palavras-chaves, a possibilidade de usar *post-it* virtual fixado na página do livro com anotações do usuário. Nós acabamos vencendo através da tecnologia, vencendo o que inicialmente era um concorrente feroz. Fomos nós que conseguimos a permissão da “PH” nos Estados Unidos para vender o conteúdo nesse modelo de negócio, remunerando o autor com base nas páginas lidas. O conceito de página lida era o tempo que determinávamos que a página ficava na tela do aluno e ela era lida. Detectávamos assim, que o autor tinha sua propriedade intelectual utilizada e tinha direito a uma remuneração proporcional. Isso foi uma jabuticaba, só tinha no Brasil, 100% desenvolvido aqui, o conceito, o negócio, a tecnologia, a divulgação, a implementação, tudo no Brasil, inicialmente, pelo menos. Até que atingimos fama dentro do grupo “K”, da família “K”. Outros mercados começaram a invejar e perceber o quanto que conseguíamos e, como você sabe, essa inveja passou não somente dentro da família “K” e empresas irmãs, mas dos nossos próprios concorrentes no Brasil que também queriam participar, por estar bem administrado, corretamente administrado e corretamente remunerado.
- Nesta parte dessa intenção *versus* a lucratividade do negócio. Como vocês pensaram num modelo de negócio com um produto disruptivo?
- Sim, um produto disruptivo mexe com toda cadeia de valor, de suprimento, algo dentro da indústria ou do setor considerado frágil e inevitável. Mexer com o alicerce ou pilar do negócio sem derrubar o próprio negócio, mas mexendo o pilar de tal forma que modificasse radicalmente o modelo. A partir disso, permitir uma série de novas inovações ligadas aquilo que é a raiz da mexida inicial, o original. E tinha que ser ubíquo, porque a máquina de xerox era ubíqua, enquanto a *library* (biblioteca física) não é. Então isso era uma facilidade que, trabalhando com a internet, nos permitiu e tivemos a sorte de organizar e identificar logo no processo todo, um parceiro muito competente que dominava as partes que não dominávamos. Éramos uma editora, nosso *know-how* era produzir livros. Logo que achamos esse parceiro, felizmente, tivemos o bom senso de busca-lo e não tentar fazer nós mesmos, porque essa lição, eu diria, nós aprendemos através do fracasso que tivemos com o *cd-rom* que não era também uma mídia nossa e não tínhamos escala. Aprendemos a lição e tivemos sorte de logo achar alguém que tivesse todas as peças do quebra-cabeça que nós não tínhamos naquele momento, que requeria um investimento além, muito além do que a gente pudesse bancar.
- Como foi o processo dessa inovação junto a matriz?

- Nós tivemos o apoio inicial que era fundamental do editor da “PH”, pois muitos dos nossos livros em catálogo eram dessa editora, que era parte do grupo “K”. Ele nos deu permissão, porém que assegurássemos, o tempo todo, quanto à idoneidade e à segurança dos arquivos digitais, porque isso também é muito sensível. Por exemplo, se você rouba um livro, você leva algo físico, que vai levar dezenas de horas para copiar digitalmente em uma máquina. Porém, se você consegue um arquivo digital, no dia seguinte você pode rodar centenas de cópias de livros numa prensa por se ter o arquivo digital. Então, segurança era um aspecto fundamental para nós e para todas as editoras que participaram. Mas nós conseguimos essa permissão e, a partir disso, respeitamos totalmente até porque nós pusemos nossos *best-sellers* na “VB”. Logo de cara, nós tivemos o “K” e o “R”, títulos significantes, os mais vendidos do catálogo justamente para atrair interesses dos professores e bibliotecários, pois eram os livros mais caros e mais procurados pelos alunos. Além disso, as bibliotecárias tinham maior recepção e sensibilidade em buscar uma solução que permitisse a disponibilidade 24 horas por 7 dias da semana do livro, e isso foi um dos nossos principais argumentos de venda: o livro nunca se esgota e está sempre disponível.

- Como o mercado brasileiro reconhecia a editora “K” naquela época?

- A editora “K” era vista com respeito pelos títulos que nós tínhamos no catálogo, éramos respeitados no mercado, pelos professores, como uma empresa amiga, inovadora que buscava solucionar problemas reais que os *players*, os alunos de um lado e os professores de outro, estavam enfrentando e precisando resolver.

- Como foi desenvolvido o modelo de negócio de um produto disruptivo?

- Criamos simulações financeiras para chegar em propostas financeiras. Eu lembro da nossa primeira planilha em que a “VB” foi aceita como um investimento porque precisava de marketing. Nossa previsão de receita de um ano inteiro era 40 mil reais e nós vendemos um pouco menos de 4 mil, erramos em 90%. Mas isso foi no primeiro ano e logo depois começamos a engrenar. Nós flexibilizamos o modelo de negócios especialmente para clientes com potencial de grande volume e, embora todo mundo estivesse com um pé atrás, se flexibilizássemos demais, poderíamos canibalizar nossas próprias vendas porque o livro físico ainda estava à venda e era uma parte importante do nosso faturamento. Mas, no final, o contrário aconteceu. A própria “VB” estimulava muitas novas adoções de títulos principais e os diretores e professores entenderam que essa facilidade só ajudava o aluno numa alternativa viável e prática. Então perdeu-se, em muitos casos, o receio em adotar os livros que, a princípio, seriam muito caros para o aluno.

- O ano do lançamento (2005) da “VB” foi para promover e propagar a ideia?

- Exato, e de fazer a cabeça dos representantes. A primeira reação, nunca vou esquecer, foi um estado de choque e perplexidade total na conferência de vendas. Os representantes entenderam que, de certa forma, a gente estava planejando destruir o nosso próprio negócio e tiraríamos os livros-textos da divulgação. Houve uma resistência interna e foi a entrada do “L” (E02), que entrou com a cabeça aberta e também demandou uma insistência de nossa parte de que isso representava a solução de muitos problemas que enfrentávamos como editora universitária. Aos poucos fomos ganhando corações e mentes dos representantes e, no final, a equipe toda estava divulgando e celebrando cada conquista de um novo cliente. Nós enfatizávamos o conceito de vender soluções como um diferencial competitivo e sem dúvida alguma a “VB” é uma solução fantástica para uma série de problemas que os alunos e os professores e os próprios mantenedores das ies enfrentavam na época.

- A “VB” abria muitas portas até para o portfólio com as demais soluções e ampliava nossos relacionamentos dentro das instituições.

- Exato, essa sempre foi nossa filosofia: relacionamento. E quando você se relaciona bem com seu consumidor final e se tem recurso e *know-how*, inevitavelmente esse relacionamento se torna sinérgico.

- No início, teve mais algum colaborador além de você, “L” (E01), “R” (E03) e o parceiro tecnológico “SS”?

- Não, pois éramos os potencialmente mais afetados com o advento da inovação e, de certa forma, arriscamos e isso é parte central do conceito do oceano azul: você vai nadando com o tubarão e, naturalmente, tem que assumir seus riscos. Mas também tem que adotar posturas que minimizem esses riscos e estar preparado para mudar de postura caso algo inesperado aconteça.

- Vocês tentaram alguns modelos de negócios no início até chegar em um único?
- Tentamos manter um conceito de individualização como com o livro físico, mas aos poucos nos demos conta que tínhamos ies com um volume tão interessante que se nós tivéssemos um valor razoável, multiplicando isso por 25 mil alunos, por exemplo, vc conseguiria uma receita interessante onde todos sairiam contentes. Sempre no formato de assinatura. Nós imaginávamos o varejo com o *mass marketing* atingindo o aluno diretamente através de assinatura também, mas não precisamos disso. Nosso relacionamento com os mantenedores foi tão próspero que conseguíamos vários grandes clientes que, por si só, sustentaram o modelo de negócios com uma base enorme de clientes, com credibilidade e presença suficiente no mercado de permitir que nós alavancássemos sobre isso.
- Houve alguma pesquisa no mercado para colocar o produto no mercado?
- Não, foram muitas visitas com os clientes percebendo, nos ouvindo. Agindo e entendendo o que os clientes precisavam, ouvindo sempre os representantes diariamente e conversando com os professores. Nós tínhamos um estilo de gestão bastante consultivo e tivemos sorte de ter pessoas engajadas e competentes em suas funções. Tivemos um estilo que estimulava as pessoas assumirem riscos calculados desde que esse risco fosse sobre algo que realmente interessava, um problema conhecido que precisava de uma solução.
- A parceira “SS” não atendeu tecnologicamente a grande avanço que a BV demandava e então a Digital Pages assumiu o comando tecnológico do projeto.
- A Digital Pages tinha um *know-how* avançado.

Na formatação da “VB”, quando se materializou a ferramenta criou-se um protótipo, como fizeram as empresas japonesas que usavam metáfora da máquina de fazer pão?

- Eu acho que de certa forma, o nosso grande inimigo era a máquina de xerox. Então, naquilo que almejávamos, nós buscávamos ter elementos desse novo modelo que superasse as vantagens que identificávamos no conceito da máquina de xerox que era uma prática ilegal. Mas, nos primeiros anos da “VB”, a ilegalidade da máquina de xerox não incomodava ninguém. Pouco depois, houve uma conscientização no mercado e dentro da indústria editorial que precisava dar um basta nas xerox à vontade por matar muitas possibilidades de publicação que não seriam viáveis pela utilização ilegal de cópias. O MEC começou a se tornar mais amigável às editoras nos dois ou três anos após o lançamento da “VB”, por ela representar uma alternativa política e social viável para solucionar o problema e o impasse de ter a necessidade de educar os jovens brasileiros. Do mesmo jeito, Paulo Renato (ministro da educação) permitia a privatização dentro do segmento do ensino superior, viabilizando um estudo muito mais barato para aqueles que não tinham condições de entrar em escolas particulares e, portanto, praticamente não tinham condições através de vestibular no sistema público. Então, do mesmo jeito que ele em um ato empresarial e, ao mesmo tempo, um ato super político e super social, conseguiu revolucionar algo que estava como um nó no processo educacional brasileiro, nós, de certa forma, conseguimos fazer a mesma coisa com o fornecimento de conteúdo. O aluno que chega na rede pública de um modo geral, se ele consegue alguma coisa, ele consegue através de um estilo de aprendizagem que é muito baseado no papel, na cópia e na reprodução. De certa forma, era plágio, na decoreba, então é por isso que o acesso ao papel e aos textos principais em todas as disciplinas era fundamental para aceitar no próprio estilo de aprendizagem que o aluno havia desenvolvido igualmente o professor havia aprendido a usar em suas aulas. Tanto é que o livro customizado representava mais uma vez uma excelente combinação daquilo que os alunos precisavam com aquilo que o professor gostava. E aí, quando vc coloca os *players*, cada um contente, inevitavelmente, o resultado é de sucesso e melhoria.

- Chegou a se criar algum *slogan* na época, já que se estava atuando em um mercado inexplorado?

- A única coisa que eu diria é que tinham pessoas que simplesmente não entendiam o que queríamos dizer com biblioteca virtual. Houve uma fase de lançamento, eu diria nos primeiros dois anos, onde os representantes tiveram um trabalho de explicar o que era e como funcionava. Isso, eu digo, pelo aspecto pedagógico, não comercialmente como modelo de negócios pois, como se sabe, isso também teria de ser explicado. O modelo final era bem simples e bastante adaptável. Em 2013 chegamos a ter 3 milhões de alunos ativos na plataforma. Então se tornou algo que mesmo neste mundo digital que lida com grandes novidades não somente de informação, mas com consumidores, nós conseguimos através no modelo “VB” alcançar a mesma coisa.

- Como foi o processo no setor de P&D, Marketing e de TI? Estava muito concentrado no P&D (editorial)?

- Foi, fundamentalmente, numa atitude editorial que estava diferente do que as demais editoras certamente praticavam e acreditavam. Eu me lembro muito bem de uma palavra/expressão maravilhosa que eu desconhecia na época dita por um dono de uma grande editora que nós estávamos “avacalhando” o setor editorial de ensino superior. Observa-se o nível de emoção e de paixão que as pessoas defendiam a diferença entre ter um “belo negócio” que mesmo sabendo que estávamos perdendo para a pirataria algo em torno de 50%, continuava sendo um “belo negócio”. Existia muito medo, inveja, ciúme e muita raiva também por parte de vários concorrentes. Mas, ao mesmo tempo, tivemos vários nomes importantes nos apoiando e a nossa posição competitiva em 2005, nossos *targets*, nossas metas não eram compatíveis e a gente tinha que fazer alguma coisa diferente de quase começar não de zero, mas começar com a cabeça completamente aberta, e ter pessoas preparadas para pensar de um jeito diferente. Mas, principalmente depois de pensar, executar e agir de uma forma diferente. E isso foi uma grande dúvida que tivemos com a força de vendas, porque eram eles que efetivamente que teriam que começar e colocar em prática a “VB” e apresenta-la aos seus clientes. Falar para os seus amigos e professores sobre a “VB” e convencer sobre as suas vantagens. Tivemos o benefício em termos de tecnologia, porque você está trabalhando, tecnologicamente, com algo que é muito familiar e todo mundo conhecia (o livro) e, de repente, verem isso disponibilizado de uma forma diferente e bem prática. E, insisto, com essas vantagens práticas, não é tão difícil convencê-las que se está trabalhando com algo que vale a pena investir.

- Os colaboradores tinham autonomia para contribuir, em reuniões de *brainstorm*? Nos comitês era permitido?

- Trabalhamos nos comitês, nos FUP's e mesas redondas, e inclusive nas filiais. Sempre praticávamos o conceito de ouvir o seu cliente e, se você ouve bem o seu cliente, ele fala exatamente o que ele quer. Depois é só ter o bom senso de produzir o que ele quer dentro das disciplinas de preço, de eficiência, de tecnologia, de ética. Se você consegue montar essa receita do bolo, coloca no forno e quando o bolo sai é exatamente aquilo que o cliente queria.

- Do início da “VB”, da confecção até utilização piloto, demorou quanto tempo?

- Eu diria que foi mais de um ano, começamos mal algumas vezes. Talvez um ano e meio ou dois anos. Fizemos no primeiro ano, apenas 4 mil reais. A escola “E” teve uma experiência desastrosa com a plataforma da “SS”. Ela falou das experiências que estava tendo com a plataforma, não era só sobre problemas técnicos, mas de organização, gestão. Explicar as coisas, modelos de negócios, havia toda uma curva de aprendizagem que não tinha nada a ver com a plataforma e, sim, com a própria gestão da divisão da biblioteca virtual dentro da editora “K”.

- No quadrante da combinação, houve troca de experiência entre conhecimentos formalizados na editora “K”, entre as áreas envolvidas? Cada um trouxe o seu *know-how* para o projeto?

- Exato, você lembra que tivemos um logotipo muito marcante, isso foi desenvolvido pelo “AM” (designer de capas de livros), de uma página sendo a tela de um computador. Nós tivemos, no final, um envolvimento do “H” (gestor da logística de produção) na parte de produção, pois um dos mecanismos de marketing que utilizamos foi o *shrink* (embalagem plástica à vácuo) de um código de acesso dentro do próprio livro. Então, o aluno comprando um livro, comprou o direito de um ano de um acesso virtual do “K” (autor *best seller*) na “VB”.

- Houve alguma consultoria externa, na sistematização no projeto, além da “PG” (segundo parceiro tecnológico)?

- Não, em termos tecnológicos, nós fomos orientados e muito bem pela “PG”. Ela era uma empresa relativamente pequena e, lembrando do fato que todo o investimento da criação da plataforma da “VB” foi bancado pelo projeto da *Veja* (revista), nós nos tornamos uma fonte de receita bastante interessante para a “PG”. Nós, na época, se já tivéssemos experiência suficiente de mercado e da demanda de criar, tecnicamente, a “PG” era pequena e só precisaria de alguns retoques para projetar a “VB”. A “PG” era muito mais rápida e, como fornecedores, era muito mais ágil e responsável, interpretava e respondia muito melhor o que buscávamos, falávamos o mesmo idioma com eles, o que com o parceiro anterior era muito difícil.

- Algum cliente, na ocasião da pesquisa consultiva de demonstração do produto, avaliou o projeto junto com a Pearson para validar a ferramenta e comprar a ideia?
- A gente sempre estava em diálogo com os clientes, mais ainda com os clientes que estavam de fato utilizando já o produto e também a ies que usava nossos livros, que adotava e, não necessariamente, já tivesse a “VB”, mas que também tivesse uma relação de confiança com a editora e nós com eles. Houve sim reuniões que demostrávamos a “VB”, reuniões em que estavam cerca de 10 gestores, frequentemente o próprio mantenedor. Então, por causa disso, também tivemos um feedback constante e muito rico em termos de ideias e potenciais melhorias.
- Houve estratégias de comercialização junto ao modelo de negócio?
- Houve, nós tivemos que adaptar coisas que nós achávamos que iria funcionar e que não funcionaram, que funcionava para o cliente, mas não para o nosso controle. Nós tínhamos uma responsabilidade muito grande liberando o conteúdo do autor na internet, desenvolvemos vários mecanismos de segurança para identificar pessoas que estavam talvez tentando alguma forma de roubar por hackers. Sobre a venda, eu posso dizer que a “VB”, pelas próprias características, estava sempre muito visada pelos gestores, pelo “L” (E02), por mim, pela “PG” e todos os *stakeholders* que tivessem algum tipo de envolvimento técnico ou específico dentro do desenho geral. Todos nós monitorávamos com frequência, acompanhávamos os resultados com muito cuidado. Você vai lembrar que tivemos gestores cuja função era somente cuidar da “VB” e isso mais ainda quando formamos o consórcio com outras editoras. Nos damos conta que seriam relacionamentos tão valiosos e que precisaríamos de alguém com um bom nível profissional para cuidar somente da “VB” e do consórcio com os parceiros. As demais editoras completaram as lacunas através dessas parcerias. Isso foi também um aspecto inovador da “VB”, ninguém havia feito esse tipo de formação de parcerias com os concorrentes.
- E essa ideia do consórcio partiu de um *brainstorm* em que se precisava cobrir todo um escopo de faculdades ...
- E também através de relacionamento interpessoal, ir conhecendo outras chefes de outras editoras, algumas pessoas você também se dá melhor com atitudes parecidas. Começou a surgir, formar um grupo de apenas 3 ou 4 de pessoas que tinham conceitos e ideias parecidos que gostavam e, principalmente, confiavam um no outro e a base do consórcio iniciou. No final, começamos realmente a buscar parceiros, quando percebemos que ainda tinha uma lacuna. Os professores são pessoas que naturalmente respondem muito bem às pessoas de confiança que demonstram um respeito pela profissão de professor, e tudo isso ajudou, facilitou bastante nesse ciclo de confiança mais amplo. Quando se desenvolve um relacionamento de confiança e os dois extremos podem trabalhar com a mesma editora, isso traz resultados positivos. O boca a boca é muito importante no mundo editorial, mesmo no varejo. Quantas vezes você comprou um livro porque alguém recomendou como uma boa leitura? O boca a boca funciona muito, por mais que hajam ferramentas de tecnologia. O CRM também é fundamental, justamente pela quantidade de informações que hoje em dia se precisa manusear. Mas o cérebro e coração das pessoas são muito importantes.
- Houve alguma influência por parte do MEC para adequar algum tipo de exigência, por exemplo?
- Houve, na verdade, uma das exigências para o MEC credenciar uma universidade na modalidade ead era o chamado acervo virtual ou digital. Nós, por casualidade, chegamos no mercado exatamente em que o MEC fez essa portaria, essa exigência não somente por papel, mas através dos avaliadores que realmente começou a cobrar, embora que nunca tivéssemos assistido por motivos óbvios. Ficamos atentos ao que várias ies que foram avaliadas pelo MEC, diziam, que era para procurar a editora “K” para a solução que precisavam. O MEC adorou e era para adorar porque a “VB” representava tudo o que eles queriam e que, em muitos casos, até então eram meios práticos. Exigiam uma quantidade de livros práticos de acordo com a quantidade de alunos por curso. Quando a compra de um livro tivesse de ser feita à biblioteca e alunos de outros cursos pedissem emprestado, a bibliotecária não poderia vetar o empréstimo de livros. A disponibilidade 100% do livro através da “VB” era tudo o que o MEC queria a todos os *stakeholders*. Depois de 2010, houve muita procura e interesse na “VB”, foi um momento em que estava começando a explosão do ead e, ao mesmo tempo, o processo de consolidação entre as ies particulares com as compras feitas pelos grandes grupos como a Anhanguera comprando, uma série de

ativos sendo vendidos a preço de ouro. Tinha muito dinheiro e investimento entrando no ensino superior e a “VB” estava no lugar certo.

- A internalização, sobre a contribuição do projeto para a empresa, como ocorreu a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento do clima para inovação e a colaboração da experiência obtida para novos projetos?

- O impacto da “VB” sobre a editora foi muito grande, não somente financeiramente, mas em termos de atitude de confiança dos colaboradores e representantes ao abrir os olhos para novas formas de enxergar o mercado e todo conceito de soluções que, de certa forma, nasceu da experiência da solução que nós conseguimos oferecer no mercado e aos demais stakeholders com a “VB”. Conseguimos solucionar um problema seríssimo com os autores, com os professores, para as ies, para a distribuição de livros, para a educação no sentido social e político, democratizando o acesso a informação a, praticamente, todo mundo que quisesse.

- Como foi vender a ideia para os colaboradores e representantes com atitudes e colaborações numa ação conjunta com o que já faziam?

- Lembra que nós tivemos um grupo de divulgadores universitários de idade, e não digo isso com preconceito, mas pelo fato destas pessoas de idade terem promovido o livro em vários casos por muitos anos. Então, era isso que era o profissional do livro físico, eles estavam com uma certa razão, muito desconfiados, até que o negócio foi comprovado e, felizmente, nós conseguimos relativamente cedo, comprovar o conceito. Uma vez que alguns nomes importantes abordados e os professores importantes começaram a elogiar a editora pela inovação, a ferramenta por tudo o que oferecia, logo essas pessoas mais antigas se tornaram defensoras da “VB” e saíram promovendo normalmente, sem nenhum problema.

- Quanto ao treinamento para a implantação da filosofia do produto, para ressaltar todas as vantagens e benefícios, como ocorreu?

- Muita coisa rapidamente se tornou evidente. O aluno queria pagar o menos possível por um conteúdo de primeira classe, que se pudesse comprar em partes compararia para facilitar seu bolso. Ainda tinham os professores que prefeririam trabalhar com algo que facilitasse a aceitação por parte dos alunos na compra de material e que pudesse trabalhar o conteúdo em partes mais “mastigáveis”. Mas, até então, embora que tudo isso fosse óbvio, tinha que solucionar na prática.

- Sobre a estratégia de ação com o modelo de negócio, participação em eventos. Os eventos serviram para dar uma amplitude maior, para dar maior visibilidade ao novo produto?

- Exato, nas filiais da editora em algumas regiões do país, estimulávamos muito o contato pessoal com a ferramenta por parte do professor. Todo aquele trabalho que fizemos de acessibilidade foi fruto do feedback do mercado. Os representantes recebiam e foi muito correto. Nós não concebíamos esse aspecto e foi uma falha nossa, foi um erro, mas logo após conseguimos melhorar.

- Chegou a um ponto em que a “VB” se vendia por si só, os próprios diretores defendiam o produto em suas reuniões, ela internalizava rápido nas pessoas.

- Sim e isso assustou muito os nossos concorrentes, a Atlas, a Saraiva e a Gen. Começamos a incomodar a concorrência. As grandes editoras e grupos editoriais se uniram e formataram uma cópia da “VB”, numa tentativa de cópia mas, felizmente, o terreno já era nosso. Eles tiveram que trabalhar com aquilo que estava sobrando ao invés da “carne pura” que nós tivemos acesso. O Grupo A foi um que saiu (do consórcio), pois eles achavam que a gente estava se beneficiando demais de livros e títulos que eram deles. No final, as grandes editoras entenderam que tinham um espaço próprio, que estavam de certa forma emprestando esse prestígio para a editora “K” e não estavam ganhando o suficiente. Individualmente, eles não tinham competência por conta própria, tinham de fazer em grupo, então queriam, logo de cara, ter um catálogo para chamar a atenção. Eles perceberam e se deram conta disso.

- A “VB” foi vendida para outro país?

- Foi copiado com uma plataforma diferente pelo grupo “K” no México e no Peru também, se não me engano. Copiaram o conceito, utilizavam uma plataforma mais indicada para o espanhol.

## Entrevista transcrita com E02 - Ex-gerente de marketing e implementador da “VB”

- Qual a sua formação acadêmica? Você poderia dar um breve histórico da sua trajetória profissional e sua chegada à editora?

-Sou bacharel em comunicação social pela ESPM e tenho MBA pela FEA USP em gestão empresarial. Fiz muita coisa, mas minha carreira começou mesmo quando entrei como trainee na C&A Tijuca e vim morar no Rio, no Leblon. Foi um programa de estágio muito concorrido em 1995, fiquei lá um ano, mas venceu o tempo de estágio e este não foi renovado. Para aprimorar meu inglês, fiquei 6 meses na Inglaterra, em 1996. Voltei da Inglaterra e entrei em um outro programa de trainee chamado Abuse e Use na área de varejo de computadores e artigos de informática que não existe mais. Fiquei um ano lá. De lá fui convidado a trabalhar na HSM, empresa de seminários internacionais e, na época, a HSM trabalhava exclusivamente com seminários em gestão com grandes gurus como Kotler, Peter Drucker, voltados para o público executivo. Na época, eles estavam lançando a revista HSM Management, aliás isso até hoje. Eu entrei para ajudar no lançamento da revista. Eu havia estudado marketing mas até então nunca tinha atuado, pois tanto na C&A e na Abuse e Use eu trabalhava com gestão de ponto de vendas, mais comercial. Achei legal, entraria na carreira em que eu queria que era o marketing e tal. Entrei como assistente de marketing na HSM. Fiquei lá até 2000. Em meados de 2000, a HSM foi vendida. Essa época foi a bolha da internet, muita gente investindo fortunas, e eu fui trabalhar com o portal. Pouco depois, estourou a bolha no finalzinho de 2000, demitiram 80% das pessoas. Eu saí da operação na internet e fui trabalhar na organização do primeiro evento da Expo Management em 2001, que era um grande congresso de gestão que acontece até hoje. Meu diretor Alberto que havia sido demitido da HSM foi para empresa IOB e, pouco depois me chamou. Entrei na IOB para trabalhar com cursos, que havia sido recém-comprada pela empresa “T”. Entrei com o time que assumiu ali porque o presidente “GF”, que veio do Grupo “AB”, tinha assumido ali e trouxe uma galera da “AB”. O meu chefe que me trouxe também era oriundo da “AB”. Eu entrei e assumi a gerência da IB “Cursos”. Tínhamos um canal, um boletim da “IB” e nele vendíamos os livros que comprávamos da editora Atlas. Como dava prejuízo essas vendas, resolvemos publicar e vender nossos próprios livros. O nosso primeiro livro lançado foi sobre o novo código civil para contadores. O livro foi um sucesso, vendeu muito. Além dos regulatórios que eram publicados, começamos a convidar autores e publicar muitos livros. Deu super certo, foi o setor que mais crescia na “IB” com maior rentabilidade. Nós criamos a “IB livros” que não existia antes e ao mesmo tempo tocando a “IB cursos”. O Presidente “JR” Romero da editora “T” foi convidado para trabalhar na editora “K” e como na editora era essencialmente livros na época, ele me chamou pois ele não entendia nada de livros. O “JR” foi convidado para ser o presidente da editora “K” na América Latina. Ele falou “tem uma vaga, você quer participar?” Eu aceitei, pois na “IB” já não via muito espaço para crescer. Na editora “K”, apesar de um pouco menor que a “IB” na época, eu ia cuidar dos principais negócios da empresa que era o departamento de ensino superior, de onde vinha praticamente metade da receita da empresa. O “G” (E01) me ligou, nós conversamos e ele me contratou. O “G” era o presidente da editora “K” no Brasil e diretor comercial em função acumulada, pois o Jaime havia deixado a diretoria comercial na época. Eu entrei no lugar do “JC”, gerente do segmento universitário.

- Quanto ao surgimento da “VB”, você participou da época em que o “G” teve o *insight* com a ideia do oceano azul e a visita ao estande da empresa de softwares “SS” em um evento acadêmico?

- Não, eu ainda não estava na editora nesta época. Quando eu cheguei em novembro de 2005, em uma das primeiras reuniões com “G” (E01), melhor, ainda na entrevista, ele falou da ideia da biblioteca virtual. Ele já estava executando o projeto, já tinha a empresa “SS”, a “VB” já estava funcional só não tinha cliente. Já tinha folder de divulgação e já estava funcionando. Era possível se logar, ler os livros, funcionava muito mal mas já funcionava. Já tinha alguns modelos de negócios que o “G” já havia pensado. “G” e “T” já faziam demonstrações por aí afora quando eu entrei. Quando eu cheguei, a “VB” já caiu no meu colo, pelo menos uma versão já estruturada e já em fase de prospecção de clientes, mas não tinha nenhum cliente ainda. Uma das missões que “G” me deu era fazer a “VB” acontecer. Então eu organizei a equipe ali para eu não ter que demandar tanto meu tempo com a operação tradicional de livro-texto, pois o catálogo já estava pronto e com uma receita razoável, já estava com a operação e problemas sanados. Os problemas que encontrei foi mais em relação à equipe ainda, principalmente a

equipe interna e na equipe de divulgação. A proposta era fazer as vendas de livros-textos crescerem, mas principalmente fazer a “VB” acontecer. Então, organizei a área do livro-texto de uma maneira que eu não precisasse perder tempo, por isso promovi às supervisões, a “T” com SP e Centro-Oeste, o “W” com Norte e Nordeste e a “V” com RJ, ES, MG e Sul. Organizei um pouco a parte de sistemas, pois a gestão de “JC” (gerente anterior) era centralizadora e tinha muito papel, dados de campo dos trabalhos de divulgação a serem digitados por não usarem o MDL, sistema da empresa. Era tudo muito improdutivo. Eu descentralizei, o representante teria de digitar as informações colhidas em campo no sistema e teria o controle de sua cota mensal de doações de exemplares-cortesia. Isso agilizou o processo, resolvi a carga de trabalho em SP que era gigante e me afastei da operação do livro-texto para me dedicar a “VB”. Puxei uma estagiária para ir a campo na divulgação da “VB” comigo, inclusive “G” (E01) fez algumas visitas no início comigo também.

- Você teve muitos problemas para apresentar um produto ainda muito rústico na época?
- Sim, muitos, a “VB” dava pau toda hora, tinha muitas fragilidades de segurança, embora o “T” da empresa “SS” dissesse que não, mentira, era fácil imprimir, salvar. Era ainda muito instável.
- Em algum momento você desacreditou do projeto?
- Não desacreditei, mas estava difícil mais do que a gente imaginava antes. Mas, como era no início as pessoas até gostavam, mas diziam que o aluno precisava do livro. Então era difícil ter aderência.
- E quanto aos modelos de negócios?
- Tinham vários modelos de negócios. Um modelo por terminal de computador da biblioteca para acesso, tinha acesso pessoa física, tinha o acesso institucional, tinham 3 ou 4 modelos de negócios praticados, era complexo. Gastávamos mais tempo explicando cada modelo de negócio do que fazendo demonstração na plataforma. Isso deixavam as pessoas ainda muito confusas, não sabiam nem fazer a melhor escolha. Tudo isso postergava muito a tomada de decisão e então acho que ficamos o ano inteiro sem fechar um contrato. A primeira escola foi a “E” em São Paulo, cerca de março de 2007, com nosso primeiro faturamento, 13 mil reais. Daí pulamos para 25-30 mil, reformulamos os modelos de negócios para simplificar, ainda só com o acervo da editora “K”. A editora “A” entrou como editora parceira em 2007 e já estávamos com o novo modelo de negócio com a licença instituição e usuário (modelos B2B e B2C). Começamos a abrir parcerias para ganharmos aceitação das universidades que pretendiam cobrir grande parte dos cursos e nós tínhamos um catálogo ainda muito enxuto, basicamente nas áreas de gestão, engenharias e informática. Paralelamente, nós tínhamos o movimento da ABDR (Associação Brasileira de Direitos Reprográficos) que era a Pasta do Professor. “G” (E01) era diretor na associação e defendia a ideia de transformar a pasta do professor numa “VB”. Porém, a Pasta do Professor nasceu com o intuito exclusivo de coibir a prática ilegal de fotocópias de livros, ou seja, os professores se cadastravam e tinham uma pastinha virtual nos centros de cópias autorizados a montar e imprimir os conteúdos disponíveis das editoras conveniadas. A informação do conteúdo comprado via sistema era computado pela ABDR que verificava o controle das editoras e pagava os direitos autorais respectivos. Eram impressoras exclusivas para trabalharem com este projeto. Os centros de cópias interessados compravam essas impressoras legalizadas para tirarem cópias legais. Mas “G” sempre defendia a união das editoras em uma biblioteca virtual nas reuniões da ABDR, mesmo antes do nascimento da “VB”. As demais editoras não gostavam da ideia, não apoiavam, porque digital tem a questão da segurança, facilitaria a fotocópia, achavam que era inseguro ter um livro digital. Essa era a resistência.
- A editora “A” topou porque a “VB” começou a fazer sucesso?
- O “C” (diretor-presidente da editora Artmed) sempre foi um cara mais empreendedor. Ele era um dos que apoiavam a ideia, mas nas reuniões de diretores lá, eram votos vencidos. Depois “G” (E01) começou a fazer a “VB” e em uma conversa entre eles, convidou o “C” que topou. Na época, a “VB” ainda não tinha sucesso, era ainda bem incipiente. A editora “K” era ridicularizada pelos membros da ABDR que indagavam por que fazíamos isso, que era loucura, coisa e tal. O “G” era, de certa forma, hostilizado. Depois que o “C” entrou, os caras começaram a olhar diferente. Mas nossa primeira grande conquista foi a Universidade “X”. Já tínhamos cerca de 10-15 clientes mas eram pequenos, com valores pequenos. A Universidade “X” tive um problema sério (com a ABDR) pela criação de uma biblioteca virtual com livros escaneados, pirateados em um repositório no qual seus alunos tinham acesso. A ABDR que era responsável pela fiscalização de cópias ilegais descobriu, entrou com uma ação, ganhou e a Universidade

“X” foi obrigada a comprar um volume enorme de livros das editoras membros da ABDR, além de tirar do ar a biblioteca virtual ilegal quer eles tinham. Só que a Universidade “X” era essencialmente à distância, então eles estavam com um grande problema e não tinham alternativa. Já tinham a essa altura cerca de 120 mil alunos à distância no Brasil inteiro. Como sabíamos através do “G” (E01) sobre o que acontecia nas reuniões da ABDR, fomos atrás do “LF”, fundador da Universidade “X”, que nos encaminhou para a Profª “E”, reitora, e começamos com as apresentações até fecharmos o maior contrato até então da “VB” por 50 mil reais. A muito contragosto, porque ele não queria, ele tinha a dele de graça mesmo que ilegal mas resolveu e fechou conosco. Então o contrato com a Universidade “X” praticamente dobrou o faturamento da “VB”, já no novo modelo de negócio de 10% para alunos presenciais e 20% para alunos à distância. A Universidade “X”, como não tinha saída pois não havia concorrentes para a BV, pegou toda sua bibliografia das disciplinas e migrou para o acervo da editora “K”, ou seja, em tudo que poderíamos atender em relação aos livros. Foi quando as outras editoras começaram a ver a “VB” com outro olhar. Em setembro de 2008, já como nossa cliente, encontramos novamente com a Profª “E”, em visita ao estande da editora “K” no evento do 14º CIAED – Congresso Internacional da ABED de Educação a distância em Santos-SP. Como já sabíamos que eles também haviam sido mal avaliados pelo MEC com as apostilas e que tinham assinado um termo no qual se comprometiam a corrigir o problema em seis meses, oferecemos ajuda com a solução de customização de nossos livros com qualidade para desenvolver sob medida e especialmente para a instituição. Aí legal, veio o projeto gigantesco da Universidade “X” de customização. Foi uma “operação de guerra” para em 3-4 meses desenvolver 300 livros. O “R”(E04) e a “S” do editorial que fizeram todo o desenvolvimento, fecharam a venda e foi um projeto milionário. No primeiro ano chegamos a faturar 15 milhões só com a Universidade “X” por ano, com cerca de um milhão de livros, só para eles. Isso deu um salto enorme e as editoras concorrentes ficaram muito incomodadas, pois pegamos um mercado que ninguém tinha, ninguém vendia para essas universidades com cursos à distância, porque havia má fama de que os alunos copiavam. As editoras tradicionais só queriam vender para instituições de renome, públicas ou privadas, pois as próprias faculdades de nível mais baixo não incentivavam os alunos para a compra de livros por fazerem concorrência com o pagamento das próprias mensalidades. Juntamente, com o sucesso na customização de livros com a Anhanguera, começamos a entender um mercado inexistente. Logo depois, fizemos uma apresentação no conselho de educação do MEC. Gostaram, mas não tomaram nenhuma atitude. Saímos de lá do jeito que chegamos. Porém, começamos a receber procura pela “VB” por parte das IES (instituições de ensino superior) que eram recomendadas pelos avaliadores do MEC. Descobrimos então, através dos possíveis clientes que nos procuravam, que eles estavam pontuando melhor as IES que tinham a “VB” e aí começou a crescer. Mas uma frustração nossa é que os alunos não usavam e usam mal a “VB” até hoje, na verdade. Nunca resolvemos essa questão, tanto é que o modelo de negócios em 10% de usuários continua até hoje na verdade, talvez até menos.

- Então a “VB” foi uma solução mais institucional do que para o aluno que era o cliente final da editora?

- As IES começaram a assinar mais para resolver problemas até mesmo regulatório e financeiro. Depois veio a portaria que reduzia a compra em até 30% da bibliografia básica de livros para a biblioteca e 100% de livros da bibliografia complementar para quem tinha a biblioteca virtual. O fato da gente ter fechado com a Universidade “X” que foi arrebatador, a adesão de outras editoras que fez um “barulho legal”, a norma que permitiam investir em menos livros físicos se tivessem a “VB”, virou a nossa “galinha dos ovos de ouro”.

- Sobre a gestão *middle-up-down*, quem eram os gerentes de nível médio e como era atuação deles?

Eu acho que comecei atuando como gerente de nível médio. Para entender melhor no começo eu praticamente fazia tudo sozinho, fazia apresentações, visitava os clientes até porque estava sentindo a reação dos clientes, aderência ao modelo que a gente estava propondo e também não tinha muita gente capacitada para falar sobre a biblioteca virtual. Então, basicamente, as supervisoras me acompanhavam nas visitas, mas eu que apresentava e interagia com cliente, levava a proposta. A partir do momento que o modelo estava mais maduro, as supervisoras se apropriaram deste conceito e elas viraram gerentes de nível médio. A gente teve fases onde eu assumi esse papel e, mais para frente, quando a coisa estava mais internalizada nas supervisoras, começamos a trazer outras pessoas para equipe. Uma delas teve papel específico para tocar a biblioteca virtual (gerentes do produto). Outros profissionais assumiram

esse papel de gerentes de nível médio e aí eu praticamente acompanhava, monitorava, mas fui cuidar de outros projetos. Nasceram outras coisas, estava abrindo outras frentes como os laboratórios virtuais, plataformas de ensino. Aí eu me descolei um pouco da “VB” e ela seguiu. Depois a gente foi fortalecendo a equipe até que praticamente eu não atuava com a biblioteca virtual a não ser de uma maneira estratégica e distante. Nesta altura eu já não tinha mais esse papel de gerente de nível médio, meu papel era mais estratégico mesmo. Talvez tenha atuado como gerente de nível médio em outros projetos porque aí eu estava mais com a mão na massa, modelando de novo outros projetos. Até que ele se tornava maduro, eu entregava para uma outra equipe e aí ia fazer outra coisa. A “VB” passou por esse processo também, até mesmo o próprio “G” estava atuando, assumiu esse papel (de gestor de nível médio) e aí, quando eu cheguei, eu herdei isso até a hora que o modelo de negócios estava mais maduro, as propostas, o discurso, o pitch de vendas. Porque essas coisas nós vamos testando, imaginando como seria o discurso de vendas ideal, vai testando esse discurso, e entendendo o que funciona e o que não funciona, vai ajustando. Durante toda essa etapa eu estive à frente, mas a partir do momento que a gente passou um discurso que entendíamos que funcionava, que tinha eco, que o cliente olhava e dizia “entendi, gostei, quero saber mais ou quero uma proposta, quero partir para a próxima etapa”, a partir do momento que a gente entendia que esse discurso de vendas já estava alinhado e que a equipe já estava treinada, os supervisores começaram a se apropriar deste discurso. Entendiam o modelo, tinham as respostas para as perguntas que surgiam, porque, no começo, nós éramos bombardeados por perguntas que surgiam mas não sabíamos a resposta, nem o “G” (E01). A gente foi construindo as respostas para as perguntas e depois transferimos esse aprendizado para os supervisores que atuavam como gerente de nível médio. E, praticamente, eles deram sequência no trabalho, sempre corrigindo as rotas, discutindo os resultados, os casos.

- Tudo isso acontecia nos comitês periódicos? Todos participavam, havia sinergia e participação com os departamentos de TI e P&D do editorial?

Quem participava com frequência éramos nós do marketing, o comercial que até então não era ainda da minha alcada, o editorial, com o “R” (E04) e a “S” ou ambos e o “G” (E01). Geralmente, eram principalmente os negócios (marketing e comercial), operações e o editorial. O TI participava só quando necessária a participação, não era obrigatória a presença.

- Mas, quando ocorria algum problema, era fácil essa sinergia entre departamentos, reuniões extraordinárias? Porque a editora tinha um objetivo que era fazer a “VB” acontecer e, como haviam muitas dúvidas e bastante necessidade de interação com outros especialistas, vocês se reuniam, era fácil isso visto que a gestão do “G” estimulava essa troca?

- Sim, claro, porque o comitê não resolia os problemas. A gente discutia e, eventualmente, quando surgia alguma coisa que necessitava alguma ação, definíamos qual seria essa ação. Por exemplo, a gente está com problemas na tecnologia então teremos que trocar a empresa “SS” por uma outra qualquer. Aí se montava um grupinho de trabalho.

- Então se montava equipe de projeto para resolver alguns problemas, como se fossem projetos paralelos?

- Sim, sempre tinha um projeto, uma reunião em sequência, ali não era um espaço para resolver problemas, era para discutir. Muitas vezes haviam questões mais simples, tínhamos o “ok” e pronto, já se batia o martelo e já resolia. Mas não eram raras as vezes que saímos dali e criávamos uma reunião de trabalho na sequência e, no próximo comitê, apresentava-se os resultados. Ou saía um grupinho que ia trabalhar, enfim, não lembro exatamente como foi o processo da gente trocar a “SS”. Na verdade, esse foi um processo longo, demorado e doloroso, pois a gente teve várias questões envolvendo problemas com a tecnologia e resolvemos trocar. Nem tudo se discutia no Comitê, nem tudo dava para esperar para discutir no comitê. Surgia um problema reunia um grupo e dizia “está acontecendo isso e a gente precisa tratar”. O comitê era uma vez por mês, às vezes pulava um mês de férias, ou por problemas de agendas.

- E esses encontros eram pessoais ou via conferência virtual?

- Eram encontros pessoais com o pessoal de São Paulo e quem estava fora, participava principalmente por telefone, quando necessário. A gente não tinha na época a tecnologia de hoje, ou era por telefone ou era atualizado depois. A interação não era tão simples mas para quem estava em São Paulo, vira e mexe

se reunia para tratar de assuntos pontuais, como, por exemplo, correção de rota. Surgia um problema em que a “VB” tivesse uma fragilidade na impressão das páginas, porque é possível descarregar nas máquinas no quesito de segurança. Aí chamávamos alguém do TI e compartilhava ou alguém da plataforma e discutia o plano de ação para resolver. O comitê então era uma reunião formal no qual cada participante reportava algumas ações do período que passou e algumas ações que faria. Agora nem tudo dava para fazer esperar os problemas mais urgentes, o “G” (E01) cobrava muito, não deixávamos para resolver o pepino só no comitê, porque poderia ser tarde demais. Existiam grupos de trabalhos fora do comitê e o próprio comitê, às vezes, gerava grupos de trabalhos que depois, no próximo encontro, seria apresentado o andamento do projeto. Sobre a reunião virtual, isso era bem controlado, porque na época era muito caro, não era tão fácil como é hoje. Quando precisava falar com alguém via *call* por telefone ou videoconferência, era bem caro na época. A tecnologia era bem cara, não tinha *Skype*, *hangout*.

- Nestes grupos de trabalhos, costumavam refletir em suas ações? Reflexões são importantes quando se percorre um trabalho.

- A gente sempre discutia o que estava e o que não estava funcionando, para traçar uma correção de rota, desenvolver novos produtos, foi a partir da promoção da “VB” e das visitas que nós fazíamos nas universidades que acabou tendo uma aderência muito grande na educação a distância. A gente entrava nas universidades e dizia “olha, nós estamos aqui para promover um recurso de livro eletrônico” e, muitas vezes, a gente ia parar no departamento de ensino a distância (ead). Nessas idas, começamos a conhecer o pessoal desta modalidade de ensino, algo que a gente não previa antes. Não imaginávamos que ead estava crescendo desta forma e pudesse ser grande. Começávamos a conversar com “esses caras” de ead e descobrindo outras necessidades. Ah, então precisamos desenvolver um conteúdo (livros) mais elaborado para ead, por que os livros que são confeccionados não funcionam. As faculdades estão desenvolvendo seus próprios materiais didáticos que geralmente são de péssima qualidade e a gente poderia ajudar. Enfim, a gente começou a desenvolver as disciplinas e daí que nasceu a ideia de trazer as plataformas LMS de fora, por que só tinha no mercado a Moodle e o blackboard de forma muito tímida ainda. Então, vamos trazer o e-college (plataforma de ensino americana). Foi através desta experiência com a “VB” que a gente acabou enxergando outras oportunidades e desenvolvendo novas linhas de produto, mas principalmente interagindo com o cliente. Até 2005 o mercado era exclusivamente de livro-texto, não tinha outra coisa além disso. O customizado não foi muito adiante, não deu escala. O que deu escala foi a “VB”. Até então não se falava com a direção da faculdade, íamos só até a sala de professores para se divulgar o catálogo de livros. Com diretores falávamos para brigar que os nossos livros estavam nas copiadoras sendo xerocados. Tinha uma certa tensão entre editoras e universidades por conta da pirataria. A gente quebrou um pouco essa lógica quando começou a divulgar a “VB”. Foi aí que a gente começou a entrar na “sala C”, que eram os tomadores de decisão. Para isso houve um treinamento para capacitar os representantes a não se limitarem na sala de professores. Mesmo assim chegou um ponto que nós criamos uma divisão só para vender soluções, pois alguns representantes não conseguiam romper essa barreira. Para dar mais tração, tivemos que separar os times com os representantes de soluções e os de catálogo de livros. E com essa interação com a direção e reitores, nós fomos descobrindo outras necessidades que não estavam atendidas. Então, desenvolvimento de material para educação a distância, plataforma, laboratórios virtuais. Foram coisas que fomos trazendo a partir das necessidades identificadas da interação com estes dirigentes. Nós fomos os primeiros a fazer isso. Tanto é que outras editoras levaram anos para entender que isso era de fato uma oportunidade. Para eles o que fazíamos era loucura. Hoje, todos fazem a mesma coisa. Nos eventos acadêmicos todas as editoras estão presentes divulgando suas soluções. Nos eventos da ABED (Associação Brasileira de Ensino a Distância) não existiam editoras, apenas as universidades que divulgavam seus projetos. A editora “K” trabalhava sozinha nestes eventos que hoje são disputadíssimos por todas as editoras.

- A estratégia que orientava naquela época promovia um compromisso coletivo entre os colaboradores? Existia uma intenção de que o funcionário abraçasse a causa para vender no produto da melhor forma?

- Sim, sem dúvida, nós sabíamos que o negócio não iria funcionar se ele não comprasse a ideia. Então, parte das estratégias foi sim primeiro envolver os líderes, mostrar para as supervisoras que era possível e convencer praticando juntos, vencendo as resistências de que o produto não funcionaria. Empiricamente, foi mostrado que a ferramenta funcionava e assim passaram a acreditar e replicar esse

mesmo modelo com os representantes de vendas de ir com eles, pegando na mão e demonstrando como funciona. Vai no cliente, faz a apresentação e o cara compra, vai na outra e o cara compra, chegando à conclusão que funcionava sim. E, claro, essas conferências de vendas tinham esse papel também, a gente saía muito a campo, eu saía, o próprio “G” também ia a campo, pedia para marcar reuniões quando viajávamos e fazia apresentações junto com o representante no cliente. Então sim, a gente criou uma estratégia para convencer o representante, mas nem todos compravam a ideia e aí a gente precisou trocar, pois não conseguiam internalizar aquilo e não conseguiam agir a favor. Alguns a gente manteve e outros que estavam abertamente jogando contra, a gente dispensou. Os que acabaram se destacando, estes cresceram. Mas sim, foi uma estratégia para engajar a equipe, evidentemente que muitos tinham dificuldades com tecnologia, não conseguiam mostrar uma biblioteca virtual. Mais do que não acreditava, tinham dificuldade com a própria tecnologia. Lembrando que naquela época não existia nem *ipad*, nem *kindle*, livro eletrônico para as pessoas era um ET. A gente teve muitas dificuldades não só com a equipe, mas com os clientes para entender o que era a “VB”, de saber usar, de conectar, não era tão comum como é hoje. A venda da “VB” era uma venda mais consultiva, era mais técnica e uma venda longa. Então a “VB” levou anos para as pessoas incorporarem, mas incorporaram, entenderam. E aí quando começamos a ter as soluções (outros produtos) se multiplicando, com uma velocidade cada vez maior, não tínhamos mais o tempo 2-3 anos para as pessoas incorporarem, a gente começou a sentir mais dificuldades. Então criamos uma equipe, uma célula específica para trabalhar esses produtos.

- E essa autonomia para se fazer negócios era estimulada nos colaboradores, nas equipes?

- Sim, o melhor jeito de crescer era distribuindo autonomia pela equipe senão você concentra numa única pessoa ou em algumas poucas pessoas e acaba virando um gargalo. É caro que nem tudo dava para fazer. Eu lembro de quando entrei na editora, qualquer doação de livro tinha de passar pelo gestor. A primeira coisa que eu fiz foi descentralizar isso. Empoderamos o representante e ele definia, mediante a cota que ele tinha, para quem ele doaria o livro. Não sou eu quem iria fazer isso, porque primeiro que o volume era muito grande. Me chocou quando entrei na sala e vi pilhas e pilhas de documentos. Era tudo manual, ninguém usava o sistema MDL para fazer os pedidos. Não era uma autonomia ilimitada, as cotas eram supervisionadas e deveriam ser racionalizadas, priorizando os recursos. A gente passou a ter um trabalho mais fluido, mais limpo, menos manual porque o processo começou a ficar mais automatizado e mais ágil. Isso repercutiu positivamente nas adoções. A gestão anterior tinha muito controle que não servia para nada, então resolvi gerir as pessoas que é muito mais importante, distribuindo responsabilidades. Eu trabalhei no varejo e tínhamos um limite no qual controlar saía mais caro do que você reconhecer que 2 ou 3% das peças que se tem na loja vão se perder. Até certo ponto você controla, o aceitável, mas se eu for mais adiante no controle vai me custar muito mais caro controlar do que estou deixando de perder. O controle era muito caro, muito danoso para a empresa, porque a gente tinha uma lentidão nos processos e um gargalo que era a pessoa responsável que era o antigo gestor.

- Você conseguiu romper com as premissas existentes quando chegou à editora “K” descentralizando processos. Você notava que em sua gestão os colaboradores tiveram uma reação melhor, talvez menos medo para encarar um desafio, uma crise, algo ameaçador no mercado que pudesse atrapalhar os negócios na Pearson, agindo com mais reflexão e proatividade?

- Acho que sim, por um tempo ali, como eu não tinha nenhuma referência no passado, o gestor anterior já tinha saído da empresa. Eu sempre comparava nossa evolução com a dos demais departamentos. O *ELT* (segmento de inglês da editora) adotava ainda uma linha muito centralizadora, com disputa por poder entre eles. As equipes não eram unidas lá. Dentro da equipe, eu tinha uma parte que também era resistente às práticas antigas e outra que concordava com a nova cultura e aderiu a nova linha de trabalho. Eu tinha o apoio do “G” (E01) para realizar as mudanças e isso foi muito importante. Eu repassei aos representantes de vendas alguns processos internos como os dados coletados junto ao cliente a serem digitados no sistema. Eles relutaram, pois precisariam se organizar para executar. Era um retrabalho importante para o representante revisitar o que tinha sido feito em campo. Havia resistências mais pelo fato de estar fazendo algo diferente, pois poderia dar certo. Sair da zona de conforto, acabar com velhas práticas, eu recebia muitas críticas! Havia uma competição do segmento *ELT* conosco e o líder deste segmento, na época, não queriam algo novo que pudesse dar certo, pois poderia “fazer sombra” para

ele. Eu poderia fazer o caminho mais fácil de ceder à pressão e continuar do jeito que estava ou não. Então, o apoio do “G” e de parte da equipe, sobretudo das supervisoras que entenderam e apoiaram. As pessoas que não entenderam foram caindo, nós tiramos. Essa parte de remontar os processos internos foi muito importante, pois foi isso que nos livrou de um monte de burocracias do caminho para pensarmos, para poder criar e buscar outras alternativas de negócios. Se eu tivesse me enfurnado como o antigo gestor fazia, não teria nascido nada de novo, talvez a própria “VB” teria sido aposentada porque o antigo gestor dizia que ela não iria funcionar. E, então, a editora seria engolida por algum outro concorrente. Descentralizar a gestão permitiu que a gente agisse de forma mais criativa, inovadora e liderasse o mercado naquele momento. De fato, por alguns anos, a editora “K” foi reconhecida como a empresa que trazia inovações. A empresa que inovava e trazia uma série de inovações diferentes.

- Por que a parceria com a editora “A” findou se a editora “K” estava num caminho ascendente com a “VB”?

- O “C” (da editora “A”) resolveu sair porque ele queria comprar a “VB”. Ele queria, na verdade, ser sócio e ter cota na biblioteca virtual e o “G” (E01) não concordou, porque não tinha como fazer isso por normas da empresa, por se tratar de uma empresa multinacional e isso não seria possível. E, então, este parceiro resolveu que iria fazer a dele própria. Ele criou a Minha Biblioteca para que tivesse uma participação no negócio, não porque não acreditava na editora “K”. Encontrei com ele em um evento recentemente e ele me disse que tudo que ele faz e tem hoje, ele deve à primeira parceria com a editora “K” na “VB”, porque foi daí que começou a entender como fazíamos as coisas e passou a fazer igual. Hoje, todo mundo fala em soluções, hoje toda editora concorrente coloca em seu site, todo mundo fala em soluções. Fomos nós que cunhamos esse termo no meio editorial, que trouxe para o catálogo como serviço. O próprio grupo “N” (grupo editorial concorrente) trouxe a plataforma *blackboard* porque nós tínhamos o *e-college* (plataforma de ensino americana). Sendo que o *e-college* nasceu morto, porque para nossa realidade brasileira, ele era ultrapassado e caro. Tanto é que hoje ele foi aposentado no mundo todo.

- Então a editora “K” foi um *benchmarking* para concorrência?

- A gente foi o benchmarking para eles que só aprimoraram. A editora “K” tinha ônus e o bônus de ser o primeiro, mas, com o passar do tempo, o grupo “N” assumiu o protagonismo, porque a editora “K” parou no tempo.

- Havia uma prática de revisitar os passos percorridos entre os colaboradores?

- Toda essa experiência que a editora teve e a vantagem de ter saído na dianteira num mercado inexplorado, permitiam erros e acertos. Enquanto o cliente ainda estava preocupado em tornar o produto funcional, nós já estávamos fechando contratos com um produto pronto, testado e com um modelo de negócios adequado. As dinâmicas nas conferências permitiam que nós exercitássemos a redundância. A gente estudava muito a concorrência, tínhamos que entender o que eles estão fazendo. Mas a gente naquela época via que eles estavam parados, não faziam nada de diferente. A vantagem de sair na frente é que já havíamos testado coisas que não deram certo. Nós já estávamos com a “VB” num bom estágio, com um tipo de modelo de negócio que funcionava melhor que os outros anteriores. A concorrência ainda estava “batendo cabeça”, tentando acertar o passo, enquanto nós já sabíamos que algumas coisas que eles faziam ou tentavam, não dariam acerto. Nós já tínhamos aprendido, por exemplo, que nenhuma editora funcionaria sozinha, sem parceria com as demais, tinha que fazer parceria com um *pull* de editoras para se ter uma maior cobertura nas áreas. Iniciativas isoladas não dariam certo, como não deram até hoje. O fato de sair na frente, deu a oportunidade de aprender e corrigir antes que qualquer outro chegasse perto. Todo mundo pensava que a gente fosse matar a venda do livro, mas a partir do momento que a “VB” começou a fazer sucesso, ela não só não matava a venda do livro físico como fomentava a venda dele. A gente começou a ganhar adoção por causa da “VB” e a venda do livro físico cresceu. Não só da editora “K”, mas de todas as editoras conveniadas na “VB”. Percebemos isso primeiro que todo mundo. Essa lógica praticada era difundida entre as editoras parceiras da “VB” e o “C” (dono da editora “A” e da Minha Biblioteca) se tornou dissidente por ter entendido bem isso. Todas as informações, contratos, modelos de negócios eram repassados às editoras e o “C” copiou, levou tudo para lá. Eles patinaram e só começaram a decolar quando adotou nosso modelo de negócio.

- Você consegue enxergar a editora “K” como uma estrutura biofuncional, no qual o funcionário tem uma reação automática numa situação emergencial, ou seja, ele consegue acionar as pessoas certa, as informações corretas solucionar problemas de última hora? A editora “K” possuía esta estrutura do funcionário ter uma certa autonomia para resolver problemas?

- Acho que tinha, eu posso falar em nome da nossa equipe, o “G” (E01) era o cara que mais dava voz, dos *CEO*’s que eu já trabalhei para vendas, equipes de campo. Não raras vezes, estava o “R” (E04) de um lado com suas opiniões e “T” (supervisora do marketing universitário em São Paulo) ou mesmo alguns representantes que participavam com outras opiniões e “G” dava mais importância à opinião de um representante, que conhecia mais o mercado e melhor o cliente no seu dia a dia. Privilegiava mais o time de vendas, dava mais atenção em reuniões do que a um gerente ou diretor preso em seu gabinete. Por isso, “G” fomentava essa estrutura para que a distância entre um representante que estava ali no seu dia a dia com o cliente e um presidente fosse mais estreita e assim pudesse tomar decisões rápidas. A partir das aquisições (grupo SEB), o “G” teve dificuldades em manter esse conceito porque aí concomitou em seu afastamento (tratamento contra câncer) e se iniciou um outro tipo de gestão e, então, as coisas foram se perdendo.

- Como era a atuação da liderança, o papel exercido entre o ideal da direção e o que existia no mundo real, no mercado. Como a liderança enxergava a coleta de informações junto às equipes no que tange às contribuições trazidas do mercado.

- Quando eu entrei na editora, tive que me escorar no conhecimento que os colaboradores do marketing universitário tinham do mercado. Então, eu nem procurei me apropriar muito deste conhecimento, porque eu ia gastar muito tempo para isso, mas, é claro, muita coisa acabei aprendendo, fiz visitas com representantes e dediquei boa parte dos meus primeiros meses visitando universidades com eles para conhecer, mesmo que não profundamente, mas procurando entender o que o cliente, o ponto de vista que ele valorizava e como era nosso atendimento. Fora isso, dei corda para que trabalhassem mais à vontade, procurei melhorar os fluxos de trabalho para que tivessem um face a face maior com o cliente e um empoderamento para ele tomar decisão, até mesmo para me desonerar. Tirei o peso da minha função descentralizando para me dedicar a outros projetos como fiz com a “VB”. Era assim que o “G” (E01) também gerenciava e existia um respeito mútuo, enxergando sempre que o meu papel também ia até um certo ponto. E que a gente só seria competitivo se cada um desempenhasse bem o seu papel. A gente tinha liberdade para questionar, não aceitava tudo o que o “R” (E04) fazia, por exemplo. A equipe tinha muita voz também quanto à decisão do que seria publicado, renovado no catálogo. O “R” mostrava todo plano editorial e desenvolvimento de produto, o representante era ouvido e, então, se respeitava muita a opinião de toda a equipe.

- Na editora eram promovidos contextos compartilhados para se criar algo entre colaboradores e parceiros, em *brainstorm* ou informalmente em *happy hour*, no qual se pudesse compartilhar experiências vividas, estar mais livre para se criar ou ter uma ideia? Chegou a ser concretizada alguma ideia nesses encontros?

- Acho que nos próprios comitês, os participantes de outros estados sempre vinham um dia antes para um encontro mais descontraído, um *happy hour* entre nós e isso aproximava muito o time de gestão, por exemplo. Nas próprias conferência de vendas a gente acabava socializando muito, nosso time não só de gestão como o de vendas era muito unido e isso era notado pelo outro segmento (*ELT*, de inglês). Em relação à “VB” a gente tinha informalmente momentos de reunião com os parceiros em vários locais para que pudesse dar ideias e incluímos o “Y” (E07) da “PG”. “Y” ouvia o que cada parceiro tinha a dizer e aí ele contava a evolução em tecnologia, as próximas etapas da “VB”. A gente estava desenvolvendo juntos, evoluções naturais de melhorias (como troca de tecnologia para acelerar o acesso às páginas na “VB”) e outras demandadas a pedido. Falávamos sobre tudo, o futuro da “VB”, os resultados que tínhamos, sobre a concorrência, como estava sendo a utilização por parte do aluno, os clientes (IES) novos. Trocávamos muito entre nós, recebímos muitas críticas construtivas, algumas falhas observadas que tínhamos ainda no produto.

- A competência de cada colaborador na contribuição para se lapidar a “VB” que você encontrou quando chegou na editora foi importante? A troca de informações na época socializadas entre as equipes fez a diferença?

- Era uma época difícil em que a gente queria viabilizar o negócio mas havia uma resistência, era frustrante, mas o cliente não compartilhava da mesma opinião. A gente também estava aprendendo onde estávamos errando, seria a tecnologia? Mas é a melhor que podemos oferecer no momento. Era o acervo? Então a gente foi testando essas hipóteses, foi ouvindo muito o cliente e ajustando. Ajustamos uma série de coisas e tínhamos contribuições para uma aceitação melhor, como a impressão de páginas etc. Nós notávamos que o cliente demorava muito a tomar a decisão com os diversos tipos de modelos de negócios da “VB”, aí fomos ajustando conforme observávamos os motivos e dúvidas sobre o produto/serviço.

- Na parte sistêmica, os clientes validavam o produto através dos *trials* que eram liberados. Isso foi interessante para a divulgação e *follow up* com o cliente ?

- A gente cedia uma senha que nunca vencia na verdade. Nós não tínhamos como terminar com acesso automaticamente na tecnologia antiga, mas com a “PG” (segundo fornecedor tecnológico) já conseguíamos. Era mais comercial mesmo.

- Os FUP’s (fórum universitário promovido pela editora) foram importantes para internalizar também nos clientes além dos treinamentos em conferências.

- Sim, os FUP’s eram bem interessantes naquela época, porque a gente começou a se aproximar muito das lideranças, porque convidávamos os gestores das faculdades renomadas para dar palestras. Então, a gente acabava se aproximando dos decisores, o FUP nos trazia muitos benefícios, a gente mostrava ao público quais eram as nossas inovações, era um espaço que usávamos para estreitar o relacionamento com o cliente, enfim, foi bastante importante. Éramos a única editora que fazia isso, no início e no final de cada palestra sempre falávamos das soluções, colocávamos estande para demonstrar a “VB” etc. Esse conceito de evento foi importado do *ELT* (segmento de inglês) que já praticava isso.

## Entrevista transcrita com E03 - ex-gerente do editorial

- Você poderia me contar um pouco sobre sua formação acadêmica, um breve histórico sobre sua trajetória profissional, como chegou à editora “K”, sua história, realizações nela?

- Sou formado em publicidade e propaganda com MBA em marketing. Trabalhei minha vida quase toda na área editorial, trabalhei em vários lugares, editoras maiores ou menores e quando eu cheguei na editora “K” em 1999, ela estava iniciando o seu catálogo de livros universitários. Entrei como editor, o único na editora, única pessoa do editorial. Fui montando o departamento, eu era o editor, tinha um catálogo para montar e, como partimos do zero, tive que fazer alguns livros rapidamente. O primeiro livro que nós lançamos era para ser realmente um sucesso e foi que era o “AM” do “Q” (*best seller*). Era a “edição do milênio” (para o ano 2000), na época existia outra editora publicando os materiais do “Q”, mas as traduções não estavam boas, não havia tanto cuidado com a terminologia e com a adequação dos termos ao mercado. Então, essa edição já bastante revista, uma edição bem cuidada, fez uma grande diferença, teve um grande impacto no mercado. Esse livro que é para graduação, chegou a ser usado em cursos de pós-graduação e até em cursos mais simples. Até em cursos técnicos chegou a ser utilizado, foi um livro de muito sucesso e ele puxou nosso catálogo em seus primeiros anos. Com a compra da editora “M”, nós herdamos um catálogo maior. Minha missão maior era manter e ampliar esse catálogo que já existia. Continuei como editor por mais alguns anos e, depois, me tornei gerente da área universitária. Existia uma área de inglês em que eu não era gerente, mas depois eu me tornei também gerente dessa área de ensino de inglês que publicava os títulos do selo “L”. Anos mais tarde, eu me tornei diretor de todas as áreas editoriais, quando em 2012 foi incorporado os sistemas de ensino, assumindo também a direção editorial desses sistemas.

- Você poderia contar como nasceu a “VB” e qual foi a necessidade que encorajou colocar um produto inovador num mercado tão conservador ?

- Tentávamos entender onde o mercado ia em temos de tecnologia, então mais do que simplesmente pensar em tecnologia estava-se pensando como é que se consegue vender materiais didáticos quando as escolas não estavam mais adotando materiais didáticos como antes. Então, esse conhecimento, ele realmente, ou pelo menos essa dúvida, essa inquietação, ela parecia realmente num nível médio, inclusive vindo de baixo, com questionamentos de que as pessoas não estavam adotando, não estavam usando, estavam usando um monte de xerox. Naquela época o grande fantasma era fotocópia, então tinha uma necessidade de se encontrar soluções e a “VB”, numa destas tentativas, era que ela fosse uma alternativa para combater fotocópia, um dos objetivos. Então quando surgiu a possibilidade da inovação, todas as áreas estavam envolvidas com esse problema. A possibilidade de se usar/criar uma biblioteca virtual, surgiu numa feira ao conhecer um fornecedor. Fomos buscar, tentar entender, aprender o processo, pois era diferente do livro digital que, de certa maneira, começava a existir naquele momento, mas ainda era muito primário, praticamente pdf's. Naquele momento a gente não via um mercado para livros digital mas para a biblioteca virtual sim, pelo fato dela ajudar as escolas a manterem uma bibliografia sólida, sem ter que adotar um livro pequeno que, teoricamente, o aluno poderia comprar, mas reduzindo muito o nível da oferta de aprendizado, da base para o aprendizado. Foi então um processo de aprendizado técnico em como poderíamos trabalhar com isso, como poderíamos pensar outros impressos para se tornar livros digitais e como poderia ser feita essa oferta. Envolveu-se então toda a gerencia média neste caso, pensando a parte comercial, editorial, a questão técnica de como transformar. Na época ainda não se planejavam livros para que ficassem disponíveis digitalmente, porque não era necessário. Então descobriu-se o processo de como fazer isso, a própria questão de direitos autorais, não foi nada fácil porque mesmo a maior parte de contratos dos direitos autorais e que hoje inclui a venda digital, previa o *e-book* mas não uma obra em uma biblioteca virtual. Então foi toda uma construção de modelo de negócios para que se pudesse atender essa demanda.

- Isso foi o que demandou mais trabalho, encontrar o modelo de negócio ideal?

Exato, porque houve uma certa tentativa no mercado, a própria precificação, nós fizemos as contas do que seria justo para oferta de livros digitais e chegou-se a um valor. Só que esse valor era proibitivo, pois as escolas, algumas sentiam um pouco essa demanda, outras ainda não. Então elas olhavam aquele valor e multiplicavam pelo número de alunos e caiam de costas dizendo “imagina, não posso arcar com

um valor desse!”. Em um primeiro momento, nossa sensação foi “será que temos de repensar o produto, será que ele é inviável?”. Só que se começou a estudar mais a maneira como o aluno usaria a biblioteca virtual, então o que se começo a perceber é que o aluno não usaria o tempo todo e nem todos os alunos usariam a todo momento. Então começamos a chegar num modelo um pouco mais estatístico, ou seja, qual seria a porcentagem de alunos que acessaria a biblioteca em um dado momento. Então, a gente chegou a um percentual de 10% dos alunos usando efetivamente, cadastrados na biblioteca virtual. Usamos um pouco do *feeling* para perceber e concluir que o aluno de ensino a distância (ead), por já utilizar mais a internet para seu estudo e usar o seu tempo que seria da aula presencial em um trabalho, estudo ou leitura, usaria o dobro do tempo na “VB”. E foi o que usamos como balizador para os preços. Então, não reduzimos o preço, a gente considerou que o preço era aquele mesmo, só que se paga pela porcentagem de uso. Estabelecemos que a porcentagem de uso era 10% e, se no decorrer do contato fosse muito diferente, muito maior, a gente renegociaria. Mas no final acabamos fazendo uma boa estimativa, variável, é claro, mas não suficiente para que os clientes quisessem rever os valores para baixo nem que precisasse rever para cima. Foram pequenas variações que no final ficava em 10% para cursos presenciais e 20% para ead. Então, essa criação de modelo de negócio foi também um aprendizado. Agora, um aprendizado interessante foi pela própria “escola”, da própria faculdade, porque as pessoas não entendiam o que era uma “VB”, como ela poderia funcionar. As pessoas não entendiam o *e-book* também. Então, quando nós começamos a querer vender os livros na biblioteca virtual, a gente teve que dizer para o mercado que aquilo era uma necessidade deles. É um pouco quando se lança um produto totalmente novo no mercado, como, por exemplo, quando não existia um *airbag* nos veículos. Não dava para simplesmente falar “Olha, esse carro aqui tem *airbag*”. “O que que é isso? Não estou interessado em algo que eu não sei o que é !” Teve uma fábrica que ensinava a falar, colocando uns personagens conversando e dizendo “esse carro tem *AIRBAG* (com ênfase)”, explicando que o carro tinha balão que inflava protegendo etc. Então, em um caso assim, você tem que educar o seu público e nós tivemos essa necessidade. Tivemos que começar com um argumento, e isso era feito por mim, pelo “I” (da empresa “SS”, primeiro fornecedor tecnológico) e com o “JC” (gerente do marketing universitário anterior ao E02).

– E01 me contou que foi em um evento acadêmico em que o “I” (da empresa “SS”) estava com um estande e viu o início da divulgação de plataformas para ensino a distância com dispositivos que postavam trabalhos em plataformas digitais, constatando que se poderia postar trabalho, poderia postar livros também.

– Sim, só que a plataforma dele não estava preparada para isso, então o “G” (E01) me apresentou ao “I” para que pudéssemos trabalhar juntos numa nova versão do software dele que atendesse a essa nova necessidade. Outras empresas não estavam interessadas no momento em fazer isso. Existiam empresas já iniciando a produção de *e-books* como a própria “PG”, mas não se tinha ninguém interessado em se fazer uma biblioteca que desse acesso ao conteúdo e não vendesse o conteúdo. Essa questão do acesso tem até um livro “A Era do Acesso” que fala justamente disso, essa coisa de ficar comprando o produto, principalmente quando se trata de produtos digitais, não faz mais sentido, pois se compra o acesso a um banco. Você não vai usar tudo sempre. É como ter uma biblioteca em casa com uma centena de livros tomando pó. Já leu, não vai ler toda hora. Cada vez que precisar de um livro, ter que comprar e guardar em casa não cabe mais. Então eu só preciso daquele livro enquanto eu vou lê-lo. Fazendo “um parênteses”, na época em que eu estudava, existiam várias empresinhas que alugavam livros. Eu quero pagar cem reais por mês e ler o livro que eu quiser sem ter que ficar comprando livros. O conceito da “VB” vem daí e, então, a gente foi trabalhando para que se fizesse essa integração técnica que permitisse fazer isso. O grande desafio no começo foi explicar o que era um livro digital, por que ele seria importante para uma escola. Explicava-se (nas explanações sobre o produto nas IES) que o aluno não tinha tempo para ir à biblioteca, nem sempre o livro lá estava disponível para ele e, para comprar os livros, o aluno acabava não comprando. Então, todas essas dificuldades, a gente apresentava às escolas, a gente recordava às faculdades que aquilo era um problema para eles. Entrávamos na parte técnica, como acessar todas as funcionalidades, como grifar um livro, algo que não poderia fazer com um exemplar da biblioteca. Mostrava-se o acesso às notas permitidas por uso de um *post it* virtual ao estudar um assunto. Tudo isso era possível e ficavam guardadas no perfil do usuário na “VB”. Usando um livro

virtual, você consegue estudar efetivamente. A gente foi mostrando que aquilo era realmente uma necessidade e começamos a conseguir ganhos a partir disso. Houve um aprendizado de todos os lados e aí continuamos nesse processo de acompanhar as escolas, acompanhar o uso, fomos percebendo outras necessidades e aprimorando. Percebemos mais tarde que o “I” (primeiro fornecedor tecnológico) não conseguia acompanhar por uma questão estrutural. Ele estava todo baseado num software próprio, o que acaba sendo um desafio muito grande para as empresas, porque acaba virando um mastodonte e, às vezes, para melhorar, tem que jogar tudo fora e fazer tudo de novo. Não se conseguiria prestar o serviço sem isso e, ao mesmo tempo, é um investimento muito grande refazer um sistema desses. Então, começamos a fazer uma separação, e foi pouco amigável essa separação, a gente contratou um outro fornecedor que, naquele momento, estava mais interessado em adaptar sua solução a uma biblioteca virtual. A “PG” na ocasião estava muito preocupada. O modelo de negócio ainda não estava tão estabelecido, a questão de segurança, a questão de consulta e busca do livro se era necessário, porque um jornal diário você olha uma vez e acabou, uma revista semanal você dá uma olhadinha e acabou. Não se tem a necessidade de consulta que se tem um livro didático. Então quando começamos a investigar o mercado, a “PG” parecia não estar interessada nisso. E tem uma outra coisa que aconteceu que as próprias empresas de tecnologia, quando elas se interessaram pelo livro digital, elas se colocaram como o grande diferencial para o livro digital. Elas partiam do princípio que elas eram o grande serviço e que as editoras eram nada mais que um licenciador do conteúdo que ia nesse serviço. Isso era algo que as editoras não podiam aceitar, porque o grande valor que está sendo vendido é o conteúdo, não é o acesso. O acesso é lógico, valioso, mas ele não pode ser mais valioso que o conteúdo em si, aquilo que está sendo consumido. Então, nos primeiros momentos, as empresas de softwares não conseguiam entender isso e, portanto, não praticavam preços viáveis. Quando se está pensando num modelo de negócio, se está pensando no seu custo e no seu preço. Quando você oferta livro em formato impresso, você tem um custo do seu conteúdo e o custo da entrega. Qual é o custo da entrega? É o livro em si, é imprimir, é encadernar, armazenar e distribuir. Tudo isso tem um custo. Então, claro, quando se deixa de se ter o custo da impressão do papel, você economiza. Então o livro que custa 50 reais, sem esse valor, ele pode custar 30 reais. E aí a gente entende que o custo agora é entregar esse livro digitalmente. Quando fomos ver esse custo, era muito maior que os 20 reais da impressão. Então não fazia sentido e pior, o leitor, ele não valorizava tanto o livro digital quanto o livro impresso. É uma questão cultural mesmo. Ele está pagando pelo livro que está sempre com ele. Vai molhar, envelhecer, mas é livro que ele valoriza. Agora, o livro digital, eu não pego na mão. Eu aceito comprar um livro digital, mas não vou pagar o preço do impresso. Então, a gente tinha que chegar realmente a um equilíbrio de expectativas. A fábrica de softwares, digamos assim, achava que fosse receber um quinhão muito grande pelo valor do livro, mas era impossível, pois as próprias editoras não poderiam pagar nem cobrar do seu público o que cobrava antes com o livro impresso. Então levou um tempo para o mercado amadurecer, rever suas expectativas e realmente repensar os seus modelos de negócios.

- E qual foi momento em que a equipe se sentiu segura para mudar de parceiro tecnológico?

- Ora, não dá para fazer fortunas com o livro digital. É uma área que dá para ganhar dinheiro, mas, sobretudo, evitar de se perder dinheiro, então tem que ter seus custos avaliados. Demorou para ter esse amadurecimento das empresas e aí, a primeira que se dispôs a fazer isso, depois do “I” (da empresa “SS”) que nem era desse mercado e, por isso, entrou nessa experiência conosco, foi a “PG”. Nós tivemos que reconstruir a biblioteca virtual porque já tínhamos uns dois anos de experiência, com contratos fechados, já tínhamos testado, já sabíamos como que as escolas usavam, como os alunos usavam, então já estávamos com esse modelo de oferta mais definido. A gente mostrou para a “PG” o que era essencial na oferta, não dava para oferecer o produto sem uma segurança maior, capacidade de busca dos livros, sem uma indexação por trás. Teria que ter uma frente de leitura que não fosse facilmente copiada e, por outro lado, teria que ter uma possibilidade de busca nesta leitura, não poderia ser um pdf, estático. Por trás, teria de ter um outro tipo de programação que protegesse. Isso foi pedido e eles foram fazendo e assim começamos a oferecer de maneira mais abrangente este serviço.

- E o que impulsionou mais a venda da BV?

Os pólos de educação a distância precisavam de uma biblioteca legalizada com a regulamentação para ead do MEC, com a necessidade de biblioteca em cada polo pôlo. “Nós atiramos no que vimos e

acertamos no que não vimos". A grande sorte no mercado acadêmico, na época, foi que o MEC passou a aceitar as bibliotecas digitais para a educação a distância. E qual biblioteca existia? Aí foi sorte da editora "K" ter sido pioneira. Qual outra existia e estava funcional, preparada para isso? Não havia. Não foi golpe de mestre, foi sorte mesmo. Não esperávamos que a educação a distância fosse crescer tanto naquele período e não esperávamos que o MEC fosse autorizar as bibliotecas virtuais. A editora tinha um produto que todo mundo queria. Todo o processo de evangelizar o mercado foi custoso, foi longo e, claro, nós como empresa tínhamos que aprender, a desenvolver e a entregar esse tipo de produto.

- Qual foi o grande argumento para se chegar ao cliente e fazê-lo enxergar a necessidade da ferramenta? A "VB" nasceu pela necessidade em se combater a cópia de livros que tanto canibalizava o mercado editorial universitário. Junto a isso, permitiria também um maior acesso ao conteúdo das obras de forma gratuita por parte do aluno, em seu modelo de negócio. Neste modelo, chegou-se a um consenso de que 10% do uso da "VB" seria um ponto de partida satisfatório para se fechar um contrato em uma época em que não se comercializava livros digitais e os clientes não entendiam a necessidade do produto. O grande desafio no começo, como eu estava te dizendo, foi aculturar nossos clientes, explicando primeiro o que era um livro digital, por que ele seria importante para as escolas. Explicava por que o aluno não tinha tempo para ir à biblioteca, nem sempre os livros nas bibliotecas estavam disponíveis, para comprar um livro o aluno acabava não comprando ou quando buscavam na biblioteca, só tinham poucos exemplares. Todas essas dificuldades eram apresentadas às faculdades o que recordava que aquilo era um problema para eles. A "VB" foi um aprendizado para ambos os lados. A "VB" começou a ser divulgada nas IES de nível mais alto por se tratar de um conceito novo. Porém, o advento dos cursos ead contribuiu para o uso em escalada da "VB", que atendia perfeitamente sobretudo os alunos desta modalidade de ensino. Desta forma, atingiu todos os segmentos e públicos de ensino superior. Destaco também o trabalho de customização de livros como uma solução que não era utilizada no mercado, dada a dificuldade legal de direitos autorais, o que permitiu desenvolver algo em um mercado inexistente. A "VB" nasceu no mesmo período, pois uma solução convergia em outra.

A avaliação do projeto "VB" por parte do cliente pessoa jurídica nos contratos que foram fechados, houve alguma validação por parte deles? Houve no início a disponibilização por um período experimental para que validassem a ferramenta?

O cliente que validava, na verdade, era o aluno. Portanto, demorava um pouco para aparecer. O que o cliente pessoa jurídica (PJ) precisava era a disponibilização dos arquivos e, com isso, conseguia avaliar por um mês gratuitamente, com a opção de cancelar o serviço caso percebesse que não seria bom. De qualquer maneira, o cliente PJ tinha a avaliação dele, se os livros eram interessantes, se a "VB" era completa no acervo, se os livros estavam disponíveis com rapidez, se permitiam impressão, verificando na verdade, se as promessas do produto estavam realmente em funcionamento. A questão é, como seria o uso por parte do aluno, então isso deixavam muitas vezes as IES inseguras. Mas como nós desenvolvemos com as escolas uma modalidade de negócios em que permitia que se revissem as premissas ao final do primeiro ano do contrato, os clientes ficavam mais tranquilos. O que quero dizer com "rever as premissas" é que considerávamos que 10% dos alunos iriam utilizar, portanto, cobrávamos pelo uso de 10% dos alunos. Ao final do contrato, nós verificávamos qual era a porcentagem de utilização e, se de fato essa porcentagem (10%) se confirmava, renovava-se o contrato.

- Sobre a relação com os autores, como a editora "K" internacional encarou essa inovação brasileira?  
 - Encarou com espanto, fiz várias apresentações lá e eles diziam que não tinham identificado essa necessidade, porque os mercados americano e inglês são diferentes, as escolas/faculdades eram mais conservadoras no sentido de que é impossível se cursar sem o livro. Não tinha a possibilidade de não ter o livro. A possibilidade de ir com fotocópia para a sala de aula era impensável, as leis eram mais rígidas. A cultura da fotocópia acontecia na América Latina, o México também tinha esse problema, mas nos EUA e Europa não. A preocupação dos europeus e americanos com a perda nas vendas era em relação aos livros usados ou a possibilidade de livros vendidos em outras partes do mundo, versões mais baratas tipo as da Índia, por exemplo, voltarem para os EUA. Esse era o grande medo deles. A possibilidade de alguém fazer cópia digital nem era um problema naquele momento.

- Você comentou que quando o projeto da "VB" foi apresentado aos gestores internacionais do grupo "K", eles receberam a novidade com grande surpresa, pois era uma necessidade que urgia para nós

naquela época, mas para os demais países não havia tanto essa demanda. Porém, houve alguma participação dos gestores internacionais, seja como auditor seja palpitando, apontando algo que pudesse contribuir na formatação ou só disseram “ok” na permissão?

- Inicialmente não houve muito interesse internacional sobre a biblioteca virtual, mas com o tempo, tanto nos Estados Unidos como na Europa, mas principalmente a América Latina, começou haver um interesse bem maior, pensando em algo que pudesse ser interessante para atingir o mercado e combater as fotocópias. Lembrando que a questão das fotocópias era um problema principalmente da América Latina e, se não me engano, de alguns outros países fora do eixo da Europa-Estados Unidos, então houve esse primeiro interesse. Em um segundo momento, quando os Estados Unidos e a Europa começaram a lidar mais com um conceito de livro em formato *ebook*, livro digital, aí cresceu o interesse na questão de segurança. Nesta altura, nós já estávamos no terceiro ano da biblioteca virtual, os nossos pares lá fora, nossos colegas, principalmente da parte jurídica e de tecnologia começaram a nos pedir informações e a exigir algumas certificações dos parceiros tecnológicos no Brasil, porque além dos parceiros da biblioteca virtual, nós também investigamos e nos aproximamos de possíveis parceiros para entrega de *e-books* individuais. Nesse momento, as equipes de fora já estavam mais ativas, já tinham alguns protocolos preparados para esses tipos de fornecedores (de tecnologia), então foi feito um pouco mais de gestão lá de fora nos nossos processos. Mas quando a “VB” começou, nós não tivemos nem apoio, nem questionamentos, nós fizemos sozinhos esse desenvolvimento, obviamente, junto com o parceiro tecnológico.

- Houve alguma pesquisa de mercado para verificar realmente a necessidade da “VB”?

Em relação à pesquisa de mercado, a intenção da editora “K” segundo ele, era comercializar o conteúdo dos livros a preços mais baixos, como se tentou com o *cd-book*, tentando responder uma tendência do mercado de abandono dos livros por serem muito caros. Não foi feita nenhuma pesquisa de mercado formal, mas sim um “balão de ensaio” como a customização de livros de forma híbrida (parte em livro físico e parte em cd). Houve enquetes informais com clientes ou possíveis clientes para entender qual era a maior dificuldade para se adotar um livro e a maior queixa era que o conteúdo não era totalmente utilizado, apenas alguns capítulos, de acordo com a dinâmica de cada disciplina. As pesquisas eram consultivas, sempre na busca de uma solução para que o produto livro fosse mais democrático possível, resguardando a questão da segurança. A “VB” impulsionava então a customização (uma outra solução), pois havia a possibilidade de se escolher capítulos de diferentes títulos e compor um único livro, que poderia estar disposto virtualmente na “VB”. A ABDR (Associação Brasileira de Direitos Reprográficos) também teve a iniciativa na ocasião pela união das editoras criando o produto Pasta do Professor, no qual as IES conveniadas teriam ao dispor conteúdos que seriam pagos para que cada uma pudesse utilizar da melhor forma o conteúdo e produzir seus próprios livros customizados. Repare que a primeira iniciativa do *cd-book*, na verdade a nossa motivação era mais oferecer o conteúdo a um preço mais baixo, tentando responder a uma tendência do mercado de abandono dos livros por serem muito caros. Nós lançamos, se não me engano, dois ou três produtos, um deles era a customização de livros que para um cliente em especial foi em formato de *cd-rom* e, para outro cliente, parte em papel e parte em *cd-rom*, por uma questão de custo. Depois destes casos, não chegamos a fazer uma pesquisa formal, mas fazíamos muitas enquetes informais e perguntávamos aos nossos clientes e possíveis clientes quais eram seus principais problemas, o que seria necessário para adoção dos livros. Um dos maiores problemas de fato era que os livros em geral não eram utilizados de maneira completa. Então, quando se adotavam os livros, os alunos não compravam porque seriam utilizados 2 ou 3 capítulos, ao longo de uma mesma disciplina. Seriam utilizados 3 ou 4 livros e, de cada um deles alguns capítulos. Então, essa oferta de biblioteca virtual permitiria às escolas adotarem, fazer sua “pasta do professor”, sendo que na “VB”. Por isso, uma preocupação muito grande no começo de que fosse possível a impressão, mas que essa impressão fosse bastante segura, com uma marca d’água, de maneira que não se estimulasse ainda mais a fotocópia dentro das escolas. A pesquisa informal feita foi mais ou menos nessa direção. E buscaram-se soluções para essa demanda. Paralelamente a isso, surgiu como eu comentei a possibilidade de customização. Houve uma terceira iniciativa que foi da ABDR e nós também participávamos desta iniciativa, que era a chamada a “Pasta do Professor” que permitia que as escolas comprassem a permissão de cópia de diversos livros de diversas editoras que estavam licenciados nesta base. Tudo isso

foram soluções possíveis para um único problema, que era a questão da fotocópia e da necessidade de se usar apenas parte de livros em vez de livros inteiros.

- Como foi a aproximação com o MEC?

A editora teve a iniciativa de se aproximar do MEC através dos avaliadores. Ao mostrar a ferramenta, constatou-se que ela atendia de forma satisfatória em seus recursos, sobretudo aos alunos de ensino a distância (ead). Nesta altura, os cursos em ead se proliferavam em todo Brasil sem qualquer preocupação com a qualidade do conteúdo (apostilas muito fracas, não haviam bibliotecas nos polos, etc). As soluções de customização de livros e da “VB” resolviam grande parte dos problemas enfrentados pelos cursos em ead. Um caso emblemático foi o cliente Universidade “X” que quase fechou as portas por determinação do MEC, sendo “salvo” pelas nossas soluções. O MEC não fez nenhuma consideração em relação à “VB” e seus recursos, tudo foi sendo incrementado de acordo com as necessidades e demandas dos alunos, apuradas nas IES.

- A influência externa do MEC foi fundamental para o progresso da “VB”, para a adaptação da ferramenta para necessidades das IES? Você concordava com o que se promovia no departamento de marketing de a BV passou a se vender por si só, bastando apenas encontrar a pessoa certa para se bater o martelo da venda? O MEC se tornou um parceiro e tanto, mas a seu ver, ele foi importante para se aprimorar cada vez mais a “VB”, foi seguido algum padrão sugerido pelo MEC em termos de disponibilidade ao aluno como o acesso para deficientes visuais, por exemplo?

- A “VB” nem sempre se vendeu sozinha. Nos primeiros dois anos era necessário mostrar e argumentar nas IES qual a importância de se ter uma “VB” e o quanto ajudariam seus alunos. A cultura do livro era muito forte, mesmo quando o livro não era utilizado. Então os professores não utilizavam os livros por saber que eram muito caros, gostariam de usar e não pensavam na possibilidade de consulta digital desses materiais. O que aconteceu em relação ao MEC foram duas coisas: primeiro, é que nós tivemos uma aproximação com o MEC, com vários avaliadores e apresentamos a “VB”. Então eles começaram a conhecer esse produto e, quando eles comparavam os recursos do produto com aquilo que eles estavam exigindo das faculdades, principalmente as faculdades de educação à distância, eles entenderam que nossa oferta era suficiente para fornecer aos alunos a informação necessária. Então, no período do ex-ministro da educação Paulo Renato ainda no governo do presidente FHC, o número de faculdades aumentou muito, sobretudo na modalidade ead e muitas foram abrindo pólos em toda parte sem oferecer os recursos necessários aos alunos, para se ter um curso com bom padrão de educação. Vendo essa situação, o MEC se preocupou e começou a haver uma auditoria das instituições de ensino principalmente à distância, e o que estava sendo oferecido efetivamente. Muitas dessas IES ofereciam apostilas muito ruim, muito pobre em conteúdo aos seus alunos por julgarem suficientes. O MEC discordou e, além disso, essas IES não ofertavam nenhum tipo de biblioteca, nem digital, nem física. Houve então uma pressão do próprio MEC para que as IES melhorassem essas ofertas ou elas deixariam de ter o direito de funcionarem ou ter novas vagas. Várias IES tiveram esse problema com o MEC e correram atrás para se ajustarem. Um caso foi a Universidade “X” que teve que melhorar seu material impresso usando a customização da editora “K” e também, como várias outras IES, precisavam ter uma biblioteca virtual em seus polos, por possuírem cursos em ead. Não fazia muito sentido ter uma biblioteca física em cada pólo, então que tivesse uma biblioteca digital. Aí, nós estávamos em um bom momento para oferecer a “VB”. Vale dizer que o MEC não nos disse o que deveria conter na “VB”, a criação do modelo foi nosso, baseado na necessidade do aluno. Conversávamos com os próprios alunos, como as aulas eram dadas, o que seria mais importante para a utilização desses livros. Então, quando a nossa “VB” foi avaliada pelo MEC, ela atendia as principais demandas porque estávamos justamente pensando no processo de ensino-aprendizagem daquele momento.

- A liderança na época se voltava às contribuições dos colaboradores de linha de frente para o aperfeiçoamento ou nova ideia que pudesse ser incrementada ou elaborada?

- Sim, é verdade porque tinha que buscar toda essa necessidade que estava aparecendo ou os desafios que surgiam. A gente tinha que levar à direção porque isso poderia exigir investimentos. Levar para direção, aprovar os planos e aí precisávamos capilarizar para toda a empresa, principalmente ao nosso pessoal de vendas. Tínhamos que mostrar para eles essa nova maneira de vender e, às vezes, isso trazia muita insegurança para o profissional. Até hoje muitas pessoas que são ótimas representantes comerciais

de editoras ainda têm dificuldade em lidar com tecnologia, porque não estavam acostumados. Houve uma necessidade também em educar os nossos próprios funcionários, os promotores e também o pessoal de produção. Como é que você lida, como se preparam os livros para que eles possam entrar na biblioteca virtual sem problemas, sem dificuldades, e isso tudo envolve negociação com autor, licenciamento de imagens e textos, etc.

- Então a participação dos funcionários e parceiros foi importante no aperfeiçoamento da ferramenta?

- Como qualquer oferta tecnológica, a “VB” era uma obra em andamento, em curso, ela era construída à medida que novas informações entravam. A participação dos colaboradores era muito grande. Tanto os colaboradores internos quanto externos, contribuíram para o crescimento da ferramenta, seja com um dispositivo incremental ou um simples ajuste ou modificações. A vantagem é que o benefício das alterações era automático a todos os clientes por ser uma ferramenta *online*. As editoras parceiras na ferramenta trouxeram propostas de melhorias e estas foram implementadas. Toda essa mudança trouxe muito aprendizado, inclusive internacional, pois abriu-se a oportunidade de se criar, inovar mesmo que não pudesse dar certo, a título de experiência, ou seja, valia a pena examinar o mercado e apresentar soluções. Na época, ampliou-se as possibilidades de customização e a Pearson entrou numa ceara dos conteudistas para disciplinas digitais, sendo mais uma vez uma editora pioneira neste ramo, voltada aos conteúdos universitários e atendendo aos critérios do MEC. Foi um processo de aprendizado contínuo. A gente recebia o *feedback* do mercado, trazia a equipe para discussão, levava para o fornecedor tecnológico e ele cumpria com maior ou menor velocidade, mas acabava cumprindo. Trazia de volta e a gente voltava a relançar ou lançava novos *features*, ensinava esses novos *features* no mercado, nosso próprio público interno e assim por diante.

- Sobre as competências internas na editora para a construção da “VB” a partir da ideia do oceano azul, ela foi construída a quatro mãos, somando a equipe de P&D, do Marketing e TI para construir juntamente o modelo de negócio? Alguém mais participou nesta construção, além do parceiro tecnológico “SS”? Foi através de um *brainstorm* entre todos?

- Tinha bastante discussão desse grupo, o TI ajudou, mas muita coisa não era feita por nós em termos de tecnologia, buscamos uma ajuda externa, para que tivesse tudo o que quiséssemos. De fato, foi o pessoal do marketing com o editorial que tomou a frente para desenvolver o produto. A cooperação foi fundamental, foi a “muitas mãos”, precisou-se quebrar muita cabeça em grupo para conseguir chegar à solução.

- Chegaram a fazer algum protótipo na época ou trocaram entre si as ideias internamente para um “esboço” com o fornecedor tecnológico?

- Na verdade, o fornecedor já tinha um protótipo que não era seguro suficiente nem havia recursos necessários, mas, como protótipo, já permitia uma demonstração. Então, isso foi importante para o que nós estávamos precisando vender. Fomos testando e melhorando algo que já existia e acabou se tornou um protótipo para nós com a questão da segurança e da funcionalidade. Dávamos *feedback* ao fornecedor tecnológico a todo momento para que chegassem a uma oferta mais viável. Isso acontece muito nesse tipo de colaboração entre pessoal criativo, por que, neste caso, o TI era uma área criativa. De qualquer maneira, tínhamos que ter essas habilidades e flexibilidades para poder adaptar nossa maneira de trabalhar, tanto com vendas quanto com o editorial, para atender esse novo mercado.

- Você se recorda se foram vividas situações emergenciais entre grupos departamentais, por exemplo, que impactassem num processo natural para que a inovação surgisse ou se aprimorasse?

- Pode-se dizer que entre as soluções “VB” e customização, ambas surgiram de um mesmo caos, de fato era uma necessidade muita grande, a perda de vendas era um fator muito nítido e não era só por fotocópia, mas pelo abandono do processo tradicional de ensino, através de um livro-texto. Então, isso foi bastante importante da gente perceber e sair buscando outras soluções. O *cd-book*, por exemplo, já era uma possível solução, uma tentativa que não deu certo porque o mercado não estava pronto. A própria “VB” demorou dois anos para decolar.

- Sobre a aprendizagem organizacional, qual foi a contribuição que a “VB” trouxe nesse sentido, para o desenvolvimento do clima para inovação dentro da editora? Toda a experiência vivida foi importante em termos de aprendizagem para novos projetos?

- Como qualquer oferta tecnológica, a “VB” era uma obra em andamento, em curso, ela foi construída à medida que novas informações entravam, então a participação dos colaboradores era muito grande. É bom lembrar que a “VB” foi criada para não ser só da editora “K” e sim para um *pull* de editoras. Eram várias editoras decidindo o que iria entrar, tendo o cuidado para que não houvesse canibalização entre editoras ou então procurávamos convidar editoras que fossem complementares ao catálogo e de fato chegou-se a um bom conjunto de obras. Esses parceiros (outras editoras) tinham tanta voz quanto a editora “K”. Administrávamos todo o processo, mas nós sempre procurávamos não nos considerar donos dessa proposta. Algumas dessas editoras trouxeram muitas propostas de melhorias e essas foram implementadas. Quanto ao aprendizado organizacional, concordo que foi um momento de início de mudança pq até então não se falava em produtos digitais em editoras, inclusive internacionalmente não se falava disso. Para se ter uma ideia, não havia contratação de direitos digitais quando se contratava um livro, era simplesmente para um livro que seria impresso. A necessidade de se alterar o contrato para incluir os livros digitais foi um aprendizado, inclusive, internacional. Ao se trabalhar com um produto que era muito diferente do que se estava acostumado, a própria empresa percebeu que poderia inovar. Você poderia criar um produto, poderia lançá-lo, poderia ser uma experiência que não desse certo, mas valeria a pena examinar o mercado e apresentar suas ideias e propostas. Tanto que, naquela época, não surgiu só a “VB” mas todas as possibilidade de customização. Várias necessidades trouxeram sim um aprendizado para nós naquela época e creio que sim, fez com que a editora fosse capaz de incorporar outras soluções, como os conteúdos para ead, algo que nenhuma outra editora possuía. Isto foi um resultado das pesquisas e dos trabalhos com a criação da “VB”.

## Entrevista transcrita com E04 – Ex-supervisora regional RJ/MG/NE/NO

- Qual sua formação e como foi sua trajetória profissional até chegar à editora “M” e, posteriormente, na editora “K”?
- Sou Assistente Social por formação pela Gama Filho e fiz alguns cursos rápidos de extensão em algumas áreas. Comecei a trabalhar em escolinha dando aulas e depois eu conheci uma pessoa da LTC e fui trabalhar lá como assistente de promoção, virei promotora. Fui indicada para trabalhar na editora “M” que tinha livros próprios e uma parceria com a “MH” no Brasil com a Coleção “S”, voltada para o ensino médio técnico e a representação dos livros do selo “L”, do grupo “K”. Quando eu já tinha uns 6 anos na editora “M”, via que estava estagnada e tentei buscar oportunidade em outra editora. Porém, antes de aceitar a proposta do novo empregador, fui conversar com Sr. “M”, proprietário da editora “M” que, por gostar muito de mim, me abriu que a editora “M” estava sendo negociada com um grande grupo de educação do mundo que viria assumir operações no Brasil e que seria uma ótima oportunidade para eu ser promovida, visto que me indicaria para o cargo de supervisão. Foi quando continuei, fui promovida e fiquei por 20 anos ao total nas editoras “M” e “K”. Peguei ainda o “J” como presidente interino, pois o Sr. “M” não ficou os dois anos combinados na transição da compra da editora, visto que ele estava abrindo uma nova editora, a “MB”.
- Então quando o “G” (E01) assumiu a presidência da editora “K”, você já estava. Como foi a chegada dele no segmento universitário, dado que ele não tinha experiência neste campo?
- Como excelente gestor, ele começou a visitar as IES conosco, se dedicou bastante à área universitária, pedia para marcar visitas com diretores de várias faculdades para entender como funcionava a dinâmica de uma IES. Aos poucos, ele foi entendendo que a biblioteca seguia uma métrica de quantidade de exemplares exigida pelo MEC para conseguir o reconhecimento. Ele entendeu que vender só para pessoa jurídica (para as bibliotecas das IES) não seria bom, que precisava democratizar mais o acesso e, para isso, precisava baixar o valor do livro revendo os custos envolvidos na produção. Em relação à “VB”, ele via que o gerente de marketing universitário da época não acreditava na ideia de um produto que ofertasse livros digitais em uma plataforma e começou a ir a campo com os supervisores nas IES. Marcava reuniões para testar a ideia com o protótipo da empresa “SS”. Todo mundo na editora achava que o “G” (E01) era um visionário doido. Nas reuniões com os possíveis clientes da “VB”, ele indagava muitos os gestores e anotava tudo que ouvia e que pudesse ser importante para elaborar a ferramenta, de acordo com o que era necessário em seu funcionamento. Eu dizia a ele que a ideia era fantástica, mas devido à pouca tecnologia, não sabia como seria possível fazer funcionar. Eu achava que daria certo, mas o mercado de livros achava que ele estava dando um tiro no pé. Na conferência de vendas em que ele apresentou a “VB”, todos o chamavam de louco, que estava dando um tiro no pé, ele enfrentou muita resistência. A concorrência queria matá-lo. Contudo, ele venceu as barreiras, mesmo com um produto ainda muito rudimentar. Mais tarde, as editoras concorrentes viram que ele começou a vender mais livros e, então, um dos parceiros topou entrar por também ser visionário e entender o negócio (o “C” da editora “A”), vislumbrando uma divulgação e penetração maior nas faculdades em termos de adoção e um aumento na venda de livros para as bibliotecas.
- Você participou da fase em que ele transformou o produto da empresa de softwares “SS” em um protótipo e criou os modelos de negócios?
- Não, ele pegou o “I” (da empresa “SS”) e disse que queria utilizar como modelo o produto dele para ofertar os livros digitalmente e viajar o Brasil todo para demonstrar. Então, eu (quando era uma região da minha cobertura), “I” e “G” (E01) visitávamos as IES para apresentar o produto. Mas ela travava, tinha muitos problemas. O cliente achava a ideia muito legal, mas por se tratar de algo novo, ninguém queria embarcar. Tínhamos um aval da ferramenta de forma positiva, mas era uma ideia que teríamos de amadurecer. A ideia era apresentar o protótipo ver como o cliente entendia aquilo. Na verdade, nós queríamos colher informações e opiniões, uma pesquisa consultiva e informal. Com isso, fomos lapidando e incrementando aos poucos, de acordo com o que era demandado.
- Você participava dos comitês, como era nessa fase do princípio da “VB”?
- Não tínhamos comitês específicos para a “VB”, os assuntos eram mais comerciais, andamento das vendas de livros, ideias do mercado etc. Sobre a “VB”, no início, apresentávamos resultados mais

modestos, mas depois começou a tomar vulto maior, com faturamento de 1 milhão, um milhão e meio, a partir da parceria com a “PG” (segundo fornecedor tecnológico).

- Então a “VB” não precisou do seu conhecimento e de outros colaboradores, basicamente só o “I” da empresa “SS” ?

- Na verdade, neste início, precisou muito do “I”, o “G” (E01) que queria fazer acontecer a ideia e do “R” (E03). Daí para frente, começou a entrar os autores. Começou um trabalho para ter o aval dos autores para as suas publicações terem versão eletrônica na “VB”. Com os autores internacionais, o “G” tinha o aval positivo da matriz para tocar o projeto. O grande argumento era que coibiriam dessa forma as cópias ilegais de livros e ainda ganhariam os *royalties* toda vez que a página do título fosse acessada/lida.

- Você participou da decisão de se trocar a empresa tecnológica parceira?

- Não, nesse ponto eu não participava. O “G” (E01) já tinha as opiniões do mercado em relação ao produto e algumas IES já queriam fechar um contrato, mas precisávamos encontrar um parceiro melhor, tecnologicamente falando. Então, a equipe de TI foi em busca de um novo parceiro.

- Como foi esse processo de aprendizagem organizacional nesse período de criação da “VB”?

- Primeiro eu precisava me convencer sobre o produto para convencer meus liderados, mesmo a ferramenta apresentando problemas. Meu maior temor, no início, foi acalmar e convencer minha equipe que ninguém perderia o emprego. Eu precisava convencê-los, pois eles precisariam me ajudar a vender a “VB”. Mesmo com minhas dúvidas, eu precisava convencer minha equipe. Mas alguns colaboradores achavam que perderiam o emprego. Eu sempre frisava que era o contrário, que a ideia era vender ainda mais livros, pois era o que o “G” (E01) me vendia na época. Foi uma tarefa árdua.

- A conferência de vendas ajudava nesse sentido?

- A conferência tumultuava a cabeça de todo mundo no início. Saíam com um nó na cabeça. Foi indo junto com meus liderados nos clientes, apresentando a ferramenta e vendo a reação de que era um produto muito legal quando estivesse redonda, *feedbacks* positivos de instituições importantes, que a equipe começou a acreditar. Foi então que quando o “G” (E01) viu que o que precisávamos era de uma tecnologia melhor, após sondar muito o mercado, é que tudo avançou.

- Quando foi que você percebeu que era um produto muito legal?

- A gente ficou cerca de dois anos ali quebrando pedras, e em 2007 a gente começou a ver que era realmente bom e passou a fechar contratos. Antes eu ouvia do cliente que o produto era bom, mas a tecnologia era uma porcaria, a página não virava, eletronicamente.

- Como foi o processo de orientar e promover junto aos seus liderados esse compromisso coletivo de internalizarem o novo?

- O “G” (E01) conseguiu comprovar para a gente que a “VB” era uma grande oportunidade, que era um grande produto, mas que a gente precisava acreditar nisso. Mesmo convencidos, nós recebíamos muitas reclamações. Em dias de provas, por exemplo, os alunos não conseguiam abrir para estudar. Mas, mudando a tecnologia, tudo melhorou e ficamos bem entusiasmados, fechando um contrato atrás do outro.

- Como foi a interação com o editorial?

- Era complicado, porque eles diziam que, a partir do momento que os clientes começaram a pedir os livros do catálogo que não estavam ainda na “VB”, nós levávamos para o editorial e o processo demorava um pouco. Então, tínhamos a questão do cliente cobrando e gerava um estresse na relação com os editores por se sentirem pressionados. Mas o “G” (E01) dava voz para a equipe do marketing nos comitês por termos as informações e pressão do mercado para acontecer, e isso causava atrito com o editorial. Gerava uma certa má vontade por parte do editorial.

- Você tinha autonomia e liberdade para flutuar entre as equipes, se necessário fosse, para se extrair alguma ideia nova ou entender alguma ideia?

- Não, nesse ponto não. A gente tinha liberdade para cobrar alguns departamentos como algo técnico do TI por demora na resposta, para acelerar o processo com o cliente. Toda ideia era bem-vinda para enviar e trocar ideias, mas a troca de posições não.

- Dos comitês saiam novos grupos de trabalho a serem executados?

- Cada um saía com um projeto. As ideias eram expostas e depois apresentava-se os projetos com as soluções nas reuniões de comitês ou extraordinárias, dependendo da urgência.
- Você questionou suas premissas de trabalho, modelos com a gestão descentralizada do “L” (E02) como novo gerente?
- Sim, comecei a questionar como consequência das mudanças. Entendi que os processos dentro da editora realmente precisavam de mudança. Tudo foi questionado, mas houve sim resistências por parte da equipe.
- Você exercia alguma prática de forma redundante na época, perpassando várias vezes uma questão junto aos colaboradores, no intuito de se extrair ideias novas?
- Sim, por exemplo, a gente tinha muitos problemas com a Livraria “S”. Os clientes diziam que não encontravam nossos livros. Meu chefe (E02) pedia duas soluções para resolver o problema para melhorar. Eu ficava perpassando aquele problema tentando encontrar uma solução. Uma das soluções foi melhorar o relacionamento com o livro para que a preferência fosse dada ao livro da nossa editora, convencendo-os dos livros adotados e que, se eles não estivessem lá, perderiam vendas. Algumas práticas que deram certo com uma região eram trocadas com os colaboradores de outra região e vice-versa, isso existia e era muito válido.
- Havia rodízio de cargos entre os supervisores?
- Não, o máximo que ocorria eram as trocas de regiões de cobertura para melhorar a performance de vendas em uma determinada região.
- Você consegue enxergar que a estrutura da editora naquela época funcionava como uma estrutura biofuncional em relação a alguma ameaça externa?
- Sim, a gente narrava um fato no comitê e criava uma ação imediata para ter contingências, não aguardávamos o comitê, nós agíamos rápido.
- Alguns encontros eram virtuais, por alguma rede de comunicação?
- Não, ou era por telefone em conferência ou pessoalmente, mas o *call* era muito caro e, então, dependendo, era preferível que eu fosse à matriz em São Paulo e passar o dia para resolver algo.
- Existiam contextos compartilhados, mesmo que virtuais, no qual os colaboradores, de uma forma geral, pudessem trocar ideias, contribuir entre grupos?
- Tinha sim, na nossa intranet tinha um fórum no qual os representantes eram incentivados a contribuírem com suas ideias e vivências, algo que fosse questionado, tanto em soluções quanto em relação ao livro. Ou então, alguma ação que a editora quisesse fazer no mercado e precisasse consultar a opinião de todos. Nós supervisores éramos cobrados a estimular os representantes. Com os supervisores, após o expediente em um dia de reuniões ou mesmo no almoço, nós trabalhávamos muito, de forma mais descontraída, mas o tema era sempre algo sobre trabalho. Existiam sempre os *happy hours*. Com copo de cerveja na mão, mas sempre trabalhando.
- Como era o seu papel, você se via como uma gerente intermediária entre a alta direção e os colaboradores de linha de frente, colhendo informações com os representantes e catalizando isso para uma ideia que estivesse de acordo com a intenção/estratégia da alta direção?
- Sim, com certeza eu era uma gerente de nível médio, eu treinava os representantes, entendia suas dificuldades, trazia para discussão entre líderes ou tentava solucionar para retornar aos representantes. Eu era exatamente este tipo de gerente. As melhorias na “VB”, por exemplo, muitas eram executadas devido às informações passadas pelos representantes. Nós colhíamos e dependendo do volume de incrementos, colocávamos na nova versão “VB 2.0”, por exemplo. Eu era uma gerente que vivia em campo, fazia aquelas pesquisas consultivas que eles queriam de algum produto que o “G” (E01) pretendia trazer do grupo “K” internacional. Fora isso, eu criava ações para estimular a venda de livros, como foi uma inspiração de uma prática que eu fazia na antiga editora “M” e, juntamente, com uma ação que ocorria em outro segmento da empresa, nasceu o *First Day of Class*, que era a apresentação e um livro adotado em sala de aula na primeira semana de “volta às aulas”, com sorteio ao final e promoção com descontos especiais para estimular a venda entre os alunos. Quando uma ideia ou sugestão passada por algum representante era boa, já era para pôr ela em ação imediatamente. Nós tínhamos a liberdade de criar e, se desse certo, a gente avaliava depois.
- Havia reflexão nas suas ações, de toda experiência e ação posta em prática?

- Sim, isso ocorria bastante, principalmente quando ocorria algum evento nosso para avaliar o investimento feito, o custo-benefício da realização. Nós éramos questionados se a ação se reverteria em vendas futuras. Tirávamos muitas ideias nessas reflexões de melhorias.
- Na sua opinião, a “VB” só deu certo por ser genuinamente brasileira em seu formato inclusive de modelo de negócio, que partiu de um problema nosso, da nossa realidade?
- Com certeza, embora muitos pensassem que ela fosse estrangeira, ela deu certo porque nasceu aqui, em função de uma demanda da realidade brasileira. Dava um grande orgulho e até exportamos para o México. Os demais produtos trazidos do grupo “K” internacional não deram tão certo, pois eram engessados, não poderíamos mudar como fizemos com a “VB” que foi reconstruída com a nova tecnologia da “PG”.

## Entrevista transcrita com E05 - Ex-gerente do produto “VB”

- Qual sua visão diante da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de clima de inovação na editora “K”? Você consegue lembrar se havia espaço para colaboração dada toda experiência que a “VB” proporcionava?

- A “VB” é um produto bem orgânico. Ela cresceu e crescerá cada vez mais com os novos títulos, as novas parcerias com novas editoras. As sugestões para enriquecer a ferramenta em termos de funcionalidades partiram tanto dos colaboradores internos quanto externos. Por exemplo, quando a biblioteca virtual foi lançada, ela não possuía a integração com o Marc 21 (catalogação eletrônica), mas essa foi uma exigência da bibliotecária da “UF” (universidade de Fortaleza). Ela dizia que não teria sentido fechar uma parceria com um produto que ia trazer mais 1500 títulos na época para biblioteca deles, tendo que catalogar e indexar tudo isso, manualmente. Então foi feita a sugestão para “PG” (fornecedor tecnológico da “VB”) e aí a biblioteca virtual passou a oferecer o formato Mqehs9wsarc 21 para ser integrado direto com o acervo de toda biblioteca que tivesse esse tipo de recurso. Foi uma melhoria muito positiva para os bibliotecários e para os alunos porque aí o produto também indexado, é muito mais fácil de encontrar o que se está procurando. A Biblioteca Virtual por ser um produto tecnológico, assim como todos produtos tecnológicos, ela vem crescendo à medida que a tecnologia vem permitindo seu avanço. Quando a biblioteca virtual recomeçou em 2008, os telefones celulares eram bem simples, então não tinha a menor possibilidade de se pensar na “VB” em um telefone, a tecnologia que existia na época era em *Flash*. Todos os livros que estavam na biblioteca virtual em *Flash* ficavam muito pesados para abrir e passar as páginas na tela. Mas, a partir do momento em que a tecnologia permitiu, a biblioteca virtual toda foi atualizada para HTML5, muito mais leve do que o *Flash*. Então, tudo ficou muito mais rápido e muito mais acessível para quem tinha uma internet não tão poderosa, por exemplo. Agora com o advento dos *smartphones*, a “PG” e a editora “K” criaram um aplicativo tornando a “VB” acessível 24 horas, 7 dias por semana na palma da mão, por qualquer dispositivo que você quiser. Em 2016, o novo aplicativo passou a permitir ao aluno comprar capítulos, ou seja, o aluno consegue imprimir, comprar cotas de impressão de 10 a 50% de cada livro, mas ele compra a cota dentro do livro, no aplicativo. Por exemplo, ele pode comprar 10 capítulos de forma aleatória no mesmo livro e pagar R\$ 4,50 no Android e \$1,99 no IOS. Dessa forma, o aplicativo consegue descobrir qual o livro que ele baixou para calcular o direito autoral daquele autor. Já para 2017 a maior novidade do aplicativo vai ser o B2C com o aplicativo permitindo qualquer pessoa física não associada a uma instituição parceira realizar um cadastro e ter acesso ao acervo, verificar os livros que existem e comprar capítulos sem acesso à leitura dos capítulos.

- Em relação aos treinamentos, novas funcionalidades, prospecção de negócios no mercado, a editora recebeu contribuições e participações dos colaboradores?

- Os treinamentos eram focados, participativos e interativos, os colaboradores eram bem treinados. Hoje em dia não tem mais a divulgação de catálogos de livros que passou a ter um canal virtual ativo por telefone e portal e, portanto, nosso foco é marcar presença no mercado com nossas soluções. Em relação ao negócio, o formato se inverteu, pois o foco não é mais o catálogo de livros, não está nem na publicação e lançamentos anuais de livros, o foco total está em soluções. O foco do cliente é agradar ao MEC, poucas vezes a ideia dele é agradar o aluno, a estratégia é apresentar para o MEC um produto para que eles não tenham que comprar tantos livros para abastecer a biblioteca e economizar. A funcionalidade do Mark 21 foi uma contribuição que partiu do cliente, aconteceu rapidamente e agora faz parte do marketing da “VB”. O B2C também partiu do pleito unânime entre os representantes, pois desta forma alcançaríamos mais clientes como empresas de pequeno porte mas que atuam com treinamentos. Todos os gerentes e supervisores atuavam como gerentes de nível médio e possuíam um papel muito importante ao ouvir o que o representante trazia do mercado, ouvindo o próprio mercado. Isso deu muito certo na editora em ouvir o próprio mercado e fazer acontecer para melhorar o produto.

- Havia contextos compartilhados para trocas entre os colaboradores?

- Sobre um contexto compartilhado, os treinamentos existiam nas conferências. Acho que na conferência poderia ter tido mais espaço, uma mesa redonda onde todo mundo pudesse trocar ideias, não acho que nos intervalos fosse suficiente, pois o tempo era curto para isso. Poderia ter sido mais construtivo se

houvesse mais nas trocas, não só demonstrações de novidades. Deveria tido espaço mais dedicado a isso, mas o roteiro das conferências e reuniões sobre outros produtos e assuntos, não sobrava tempo.

## Entrevista transcrita com E06 - Sócio de editora “C” parceira

- Qual seu cargo e tempo profissional na editora “C”?
- A Editora Contexto tem 30 anos, comecei a trabalhar quando meu pai abriu em 1987. Saí (ficou fora) durante 5 anos, então estou a 23 anos. Mais os 3 iniciais, então são 26 anos. Sou sócio com o cargo de Diretor Comercial e Administrativo.
- Como aconteceu o contato com a editora “C” para participar da “VB”. A editora “C” procurou ou foi procurada e em que ano ocorreu a entrada no consórcio? Já conhecia o produto no mercado?
- Sim, eu sempre gostei, fiz mestrado sobre livros digitais, sempre gostei desta área, sempre achei importante. Eu já conhecia o modelo anterior da “VB”, achava que não era um modelo vencedor, vendia para um público geral e direto. Não era nem por conta dos problemas técnicos que tinham e que eram muitos, era com um israelense que desenvolveu para editora “K” e eu já conhecia. Depois eu fui colega do “R” (E03) durante algum tempo na Câmara Brasileira de Livros. Com isso, quando entrou a “PG”, logo em seguida, nós fomos a terceira editora procurada, depois da “B” e da “M”. O “R” veio conversar comigo, junto com o “L” (E02) para nos convidar.
- O que fez sala editora entrar no projeto e participar? Como era o relacionamento entre a editora “C” e a editora “K”? Havia concordância com a estratégia proposta na época?
- Na verdade, um dos motivos que me fez entrar é que eu confiava nas pessoas. A editora “C” é uma editora média, apesar de muito tradicional no mercado não é uma editora grande. Então a gente tem uma limitação até de verba. Ela é absolutamente financiada por mim e pelo meu pai, então não temos capital por trás. Eu como sempre estudei muito os modelos de negócios, não achava um modelo próprio, uma alternativa na época. Ou faria sozinho algo nessa direção ou me associaria a alguém. E quando veio o convite da editora “K”, em primeiro lugar por ser uma editora conhecida e séria, mas mais importante do que isso, na verdade, é que eu conhecia o “R” (E03) e passei a conhecer o “L” (E02). Foi uma decisão muito pessoal, sei que não é muito comum se tomar decisões quando se é executivo numa empresa, mas na minha empresa eu decido como quero. A gente usa muito uma coisa que é o *feeling*. Será que eu confio nesses caras, como eles são ... o “R” eu já conhecia a bastante tempo, o “L” conheci pouco tempo depois, mas eu senti que eram pessoas sérias, com um projeto sério e que eu poderia confiar neles. O poder está todo com a editora “K” e por mais que eu tenha participado ao longo dos anos e, principalmente, nos primeiros anos - hoje eu participo bem menos - apesar de ainda participar, eu não tinha - e isto estava muito claro para mim desde o começo - um poder decisório. Na verdade, eu nem queria participar de questões estratégicas tipo preço. Nunca fui convidado, mas também não queria me meter neste assunto. Eu achava que eles tinham mais capacidade que eu para decidir esse tipo de coisa, por exemplo.
- Não existia esse pleito das editoras em querem interferir de tal forma?
- Nesse patamar não, num estágio abaixo sim, como na divisão de royalties, no desenvolvimento de ideias de inovação, relatórios de como seria etc. Eu sempre dei sugestões visando melhorar e olhando também o lado do parceiro, ou seja, o que a editora “K” poderia fazer para melhorar nossa vida, como poderíamos aproveitar já que a editora “K” tinha acesso a todos os meus livros e dados. Eu não tinha acesso a detalhes, então eu quis chegar ao máximo possível de detalhes que fossem razoáveis, dentro do modelo deles, respeitando o modelo da editora, mas propondo coisas. Eu participei muito, vamos dizer que se tivesse o estratégico e o tático, eu acho que participei muito no nível tático.
- Então existia bastante troca neste nível tático. Existiu bastante troca entre você, “R” (E03) e “L” (E02)?
- No final das contas essas trocas aconteceram muito mais entre eu e o “L” do que com o “R”, pois como o “R” era muito preso ao editorial, este contato ficou muito com ele. Depois foi com os gerentes do produto com os quais fiz amizades e eu acho que meu *feeling* estava certo em relação a isso. Eu estava muito mais com a área comercial, com o ótimo relacionamento e existiam trocas de ideias sim, sem dúvida.
- E suas ideias foram implementadas?
- Sem dúvida, muitas e não foram poucas não. Eu posso te dizer que foram muitas. Eu contribuí com ideias que foram para frente, mas outras não. Eu sei que o “L” tinha alguns embates com o “Y” (CEO da “PG”) porque ele queria ir para um lado e ele enrolava apesar de eu gostar dele. Então o “L” tinha

dificuldades. Depois isso, o “L” assumiu outras funções e foi passado para os gerentes do produto. Mas sem dúvida, eles implantaram algumas de minhas ideias e foi bem legal e eu aprendi. Eu recebia informações dentro do que era possível receber mas, por exemplo, informações de livros de outras editoras sobre como elas performavam, isso eu nunca recebi. Mas, de resto, eu recebia informações como quem eram as empresas, quanto eu faturei em cada uma delas, cada livro, enfim, havia uma troca e acho que bem legal para ambos os lados.

- E qual foi a maior vantagem desta parceria, visto que a “VB” era uma grande vitrine para os clientes afora?

- Na verdade, a remuneração dela é uma coisa questionável e mesmo depois de todos esses anos, eu não tenho uma resposta se eu tenho certeza absoluta se em termos financeiros ela vale a pena. É uma pergunta superimportante que eu não sei responder. A gente teve um faturamento bom ao longo dos anos, o ano passado foi o melhor sem dúvida nenhuma, mas eu não sei responder até quanto ela canibaliza nossas vendas. Que canibaliza, isso eu não tenho a menor dúvida. Dizer que o digital não compete com o físico é uma grande besteira. O que a gente não sabe é o quanto, ou seja, se esta exposição que é fato ajuda fazer com que a gente seja mais adotado e essa canibalização se compense. Mas o meu *feeling* diz que vale a pena e é por isso que eu continuo, mas, sempre brigando por melhores condições, com contribuições. As informações que recebemos e o contato com a editora “K” é muito legal, não é concorrente direta nossa, mas atuamos de forma parecida e eu aprendo muito com eles.

- Havia algum espaço físico virtual além das reuniões, existia uma rede na qual se trocavam ideias, espaços informais buscando a interação entre pessoas para que surja uma nova ideia por exemplo? Não, necessariamente, espaços formais, mas também informais.

- O que eu reparei logo no começo é que a maioria das editoras estavam na “VB” esperando o dinheiro entrar e pronto, elas não participavam. Eu lembro das primeiras reuniões, em que eu devo ter falado 50% do tempo, a editora “K” 40% do tempo e os 10% os outros indagavam assuntos fora da proposta da reunião, não eram questionamentos para que a inovação fluísse. E a maioria das editoras enviam qualquers representante para participar que usava a reunião como uma espécie de treinamento, aprendizado sobre o produto. Era uma vez por ano essas reuniões e eu comecei a mudar minha atuação, fazia reuniões *one-to-one*. Então era muito pessoal o contato com a Pearson e esses meus encontros ocorriam aqui na editora “C”, em almoços, *happy hour*, mas sempre *one-to-one*, não era nunca um espaço informal entre as outras editoras participantes. Não havia uma troca, em comunidade, com a “VB”.

- Houve algum treinamento específico a “VB” em relação aos parceiros?

- Acho que teve alguém, não lembro se pessoalmente ou virtualmente, para a parte operacional de carregar os livros e tal. O resto sempre foi muito simples, meu contato era direto, mas não houve um treinamento, só na parte operacional que houve sim.

- A “VB” trouxe alguma contribuição em termos de aprendizado para a editora “C”, fez repensar as rotinas e hábitos, trouxe alguma reflexão neste sentido?

- Tudo o que é novo, o que é diferente, traz. Te dizer que mudou alguma coisa em termos organizacionais acho pouco provável. Não lembro de nada que tenha afetado num nível tão macro, mas sem dúvida, de forma pessoal, me levou a estar presente, estar por dentro, a acompanhar modelos de negócios. A gente acabou entrando também nas disciplinas universitárias, um projeto pequeno, mas a gente participa e é legal também. Mas nada organizacional.

## Entrevista transcrita com E07 – CEO da empresa fornecedora da tecnologia e plataforma – “PD”

- É verdade que a “PD” foi uma das empresas procuradas para ser o parceiro tecnológico da “VB”, mas que no momento, naquela época, vocês não tiveram condições de atender?

- A “PD” foi procurada e virou parceiro quando eles estavam tendo dificuldades em viabilizar o negócio com a empresa anterior “SS”. Mas antes não. Quando fomos procurados, nós fizemos a parceria. O “G” (E01) nos descobriu por conta do acervo da revista “V”. A gente publicou o acervo da “V” em 2008 e aí, como foi um projeto que teve muita visibilidade, a “Editora AB” estava por trás e noticiou muito. É uma estratégia da “PD” assinar todos os projetos. A gente sempre tem a logo em alguma parte do aplicativo, do ambiente e, neste contexto, o “G” nos procurou dizendo que tinha um projeto de biblioteca e precisava de uma plataforma tecnológica que fosse mais orientada à escala, que pudesse dar a condição de escalar como eles imaginavam e começamos a conversar em função disso. E, a partir de então, a gente firmou uma parceria e viabilizou o projeto. Está extremamente equivocado este fato de termos sido procurados antes, pois a nossa operação existe desde 1999, a gente é absolutamente pioneiro no Brasil no conceito e gestão de conteúdo para leitura em tela. O que acontece é que numa primeira fase da nossa operação, estávamos extremamente focados em veículos de comunicação. Então, começamos a vida atendendo editoras de revistas, de jornais e construímos um portfólio enorme nesta área. Então *know-how* para processar conteúdo para entregar para as instituições, para viabilizar o projeto tecnologicamente a gente tinha, com tranquilidade. E a gente tinha também a visão de parceiro, então ficamos super interessados pelo perfil, pela paixão com que “G” (E01) e “L” (E02) colocavam no projeto, a gente percebeu o potencial e deu uma série de *insights* até para amplificar o espectro do projeto. O “R” (E03) participou das negociações do projeto, mas nas negociações, quem nos procurou foi o “G” e o “L”. Participaram das reuniões algumas pessoas da área da TI, que participaram das validações técnicas. A gente conversou com o “R”, mas numa fase mais avançada de escopo, não nas negociações. Na pré-venda foram umas seis reuniões, mas o “R” deve ter participado de umas três ou quatro. O resto foi com o “G”. Mas a gente entrou no modelo de parceria, a gente comprou o risco. Tanto é que até hoje a nossa remuneração no projeto é por *remuneration share* (participação nos lucros), a gente participa do resultado do projeto. A gente abraçou esse modelo sim.

- Foi através de reuniões que as ideias foram trocadas entre a “PD” e a editora para encontrar um novo caminho, visto que a “SS” já não atendia mais. Você propôs algo novo para a evolução ou foi adaptando o que você possuía em termos de tecnologia?

- Começou por e-mail e, a partir de então, começaram uma série de reuniões. A coisa ficou em paralelo enquanto estávamos desenvolvendo, mas depois que entramos no ar, interromperam com eles (da empresa “SS”). É natural que quando se está desenvolvendo uma plataforma, se mantenha a anterior até a virada, a passagem de bastão. Acho interessante você conhecer uma pouco do nosso posicionamento. A plataforma da “PD” é flexível, bastante parametrizada e a gente tem uma cultura de customização, ou seja, quando um cliente nos contrata, a gente procura fazer uma análise de requisitos, entender qual é a “dor”, qual é o objetivo e a gente adequa a plataforma para atender aqueles requisitos. A vantagem que a gente tem é de não precisar começar este processo com a folha em branco. A gente não vai fazer a construção do zero, sob medida. A gente tem uma base que tem uma série de funcionalidades implementadas e que já tem uma série de projetos implementados, e vamos adequando aquela implantação aos requisitos daquela regra de negócio. Resumindo, a gente ativa e desativa funcionalidades, dependendo da aderência ou, se for o caso, desenvolvemos as funcionalidades quando é demandado. Colocamos em todas as reuniões realizadas que nós tínhamos uma postura bem aberta para entendermos quais eram as “dores”, fizemos uma série de entrevistas lá para entender o que o pessoal tinha de problema, do que eles esperavam que fosse a solução e, claro, a gente teve uma série de sugestões para trazer as melhores práticas que nós já vivenciamos e que, eventualmente, não estaria no radar do pessoal da editora ainda. Eu não conheço as pessoas, nem diretamente, da empresa que nos antecedeu, mas pelo que me contavam, era uma empresa focada em softwares, em desenvolvimento de sistemas. A “PD” nasceu com uma missão de ter uma plataforma tecnológica sim, a gente desenvolve softwares, mas a nossa visão sempre foi de softwares como serviço, partindo da premissa de que a lógica de softwares como serviço não é de desenvolver um projeto e sair de cena. É desenvolvemos um projeto

para sustentá-lo. E, nessa visão de sustentação, é muito importante que a gente tenha condição de provocar uma boa experiência na ponta para o usuário, porque senão os problemas que o usuário vivencia voltam para a gente. A partir do momento que a gente se compromete com a vida real do suporte, que faz parte dessa visão, dessa dinâmica de softwares como serviço, é muito importante entender se o usuário vai ter o problema dele resolvido, se ele se propõe a ler um livro, se a leitura será agradável, se quando ele precisa fazer uma pesquisa, se o retorno vai ser preciso, se ele fizer uma anotação, se ele vai conseguir resgatar essa anotação, e todas essas coisas. Então, a gente já entrou com essa visão muito preocupada com a vida real do projeto. E, com isso, a gente trouxe um aprendizado grande. Quando a gente desenvolveu a “VB”, nós já tínhamos uma vivência de quase 10 anos viabilizando publicação digital. A gente conhecia muito, já tinha atendido milhões de usuários, já tinha uma base de *analytics* populada ao nosso lado. Então, sabíamos que podia ir de arquitetura de usabilidade, se funcionava ou não funcionava, como tratar um livro para que ele tenha uma boa resolução na tela e que não demorasse muito para carregar. Tínhamos muito aprendizado com outras editoras como a Abril, a Folha, o Estadão. Então a gente levou bastante desse *know-how* de produto digital ou de experiência digital muito antes desse mercado se desenvolver. Nós apostamos em leitura digital muito antes do *Kindle* existir, não existiam os *tablets*, então isso já fazia parte do nosso *dna*. Alguns *insights* que tivemos, que acho que foram importantes para o sucesso da “VB” foi, por exemplo, a transformação da “VB” em um consórcio. Quando a gente entrou, um dos pedidos do “G” (E01) foi que a gente não atendesse outras editoras que pudessem concorrer com a editora “K”. Então a ideia era de que isso fosse um produto exclusivo para a editora “K” no meio universitário. E a gente naquele momento já tinha uma cultura concorrencial clara, a gente não adotava exclusividade com nenhum cliente, porém a gente tinha vários cuidados para não ter passagens de informação de um projeto para o outro, de ter uma lógica bem sólida e ética na gestão de atendimento a concorrentes. A gente atendia veículos como a Globo, Abril, Folha, Estadão, concorrente notáveis em outras áreas e a nossa resposta ao “G” (E01), foi que a gente não se propusesse a dar exclusividade para a editora, mas a gente acreditava que, analisando o mercado, entendendo como funcionavam as universidades e, principalmente, o conteúdo programático dos cursos, as ementas, acreditávamos que nenhuma editora teria condições de suprir a necessidade de uma universidade sozinha. São vários cursos, são vários livros, são vários autores, então a gente propôs que quando um concorrente nos procurasse querendo um projeto semelhante, a gente iria canalizar o interesse desse concorrente da editora “K” ao projeto da editora. Ficamos trabalhando com uma visão de um repositório integrado, de uma biblioteca única, em que vários parceiros são remunerados, proporcionalmente, mesmo aqueles que tinham um posicionamento de concorrente em relação à editora K. Poderíamos aparecer como uma figura isenta, independente, capaz de trabalhar o *analytics* em torno do que é lido, de cada livro, de cada projeto e, consequentemente, a remuneração ou a divisão da receita, proporcionalmente, em função da leitura. A gente acabou se tornando não só o parceiro do ponto de vista de prover a tecnologia, mas também um parceiro de negócio que se comprometia em trazer eventuais interessados na plataforma da “PD” para o consórcio. Para você ter uma ideia, quando a gente conheceu o “G” (E01), o “L” (E02) e o projeto, a “VB” tinha livros da editora “K” e da editora “A”, que era uma parceria direta que eles haviam montado e, hoje, o projeto tem mais de 22 editoras em um consórcio efetivamente.

- O conceito de página lida partiu da “PD”?

- Sim, o conceito de *time spend*, o tempo de permanência em uma página, é uma métrica muito forte para *analytics* na web, no geral. Então o “G” (E01) tinha uma percepção em torno de aferição e a gente entrou com a visão de fazer esta aferição em função do tempo de permanência de página aberta. Como é que a gente mede a página aberta, quanto tempo um livro é lido? Definimos a modelagem de contabilizar páginas que estejam em foco, na tela do usuário e contabilizar o tempo de permanência por página em foco e, a partir daí, ter condições de criar uma equação. Então, eu tenho lá uma receita total, eu tenho um percentual da receita total, dividido entre as editoras em função da leitura efetiva. Calculávamos a leitura efetiva em função da página aberta por tanto segundos na tela. Então, o fechamento desta modelagem, desta equação, é uma expertise que a gente já tinha, que a gente fazia para relatório para “n” editoras.

- Qual foi o impacto, mesmo com todo o *know-how* que a “PD” já possuía, de conhecer e trabalhar com um produto que nasceu para combater as práticas ilegais de cópia de livro? Foi desafiante neste ponto?

- A plataforma da “PD” nasceu para ser uma plataforma generalista, então a nossa visão inicial foi que conteúdos seriam consumidos em escala e em telas digitais. A gente olhava para a internet se popularizando lá trás em 1999/2000 e entendemos que, enquanto o mercado inteiro olhava para os sites como um fenômeno de marketing e de fomento de negócios, você via as empresas correndo para ter um “[www.algumacoisa](http://www.algumacoisa)” no cartão, fase em que isso era status, estava nascendo ali a visão do posicionamento digital. As empresas fincavam bandeira para existirem na internet. Naquele momento, a gente entendeu que aquilo mudaria radicalmente o consumo de conteúdo, então não seria só uma questão de presença na internet para se fazer um negócio fora da internet ou, eventualmente, para viabilizar a logística de um produto. A gente entendia que os conteúdos teriam um impacto na capilaridade e no alcance e “n” disponibilidades, na ideia de não se ter mais a informação tão volátil, porque ela passa a ser armazenável, com comparativos em tempo real. O assinante da revista recebe a revista no momento em que ela é publicada, e não no momento que o caminhão chega depois de ter passado pela gráfica. Essa visão inicial nos mostrou que haveria demanda para todo tipo de conteúdo que, originalmente, estaria sendo impresso a séculos. A gente tinha uma visão de apelo generalista, colocávamos a nossa plataforma como uma solução para “n” aplicações como, por exemplo, bula de remédio, é possível de digitalização de consumo digital, cardápio de restaurante, é possível de digitalização e consumo digital, catálogo, a mesma coisa. Quando a gente conheceu o “G”, o “L” e o projeto da “VB”, aprendemos muito sobre o contexto do ensino superior. Entendíamos que a educação sempre foi e ainda é muito pautada pelo livro-texto. Existe um fenômeno no ensino fundamental e médio muito risível em que o livro-texto dá a cadência, define a agenda do professor e do aluno e isso é que dá a forma ao processo, digamos assim, de ensino. Entendíamos que, no ensino universitário, o livro-texto tem o seu papel, mas que não é um papel, digamos assim, determinante da forma que se tem no ensino fundamental e médio. No ensino superior, o professor tem autonomia para tocar uma aula com base no *power point*, o professor pode utilizar “n” fragmentos de “n” livros para compor um raciocínio, ele fomenta a comparação entre autores. Então a gente tinha uma série de percepções e a “VB” nos deu uma série de constatações. O “G” (E01) e o “L” (E02) são figuras fantásticas, o “R” (E03) quando a gente entrou na discussão sobre o editorial, também contribuiu bastante na discussão, então são todos profissionais de peso que nos deram muita visão sobre as “dores” reais desse mercado. Você colocou bem que a “dor” da editora e do mercado editorial para ensino superior como um todo era a tal da xerox, a cópia não autorizada que jogava no mar, que jogava um dinheiro enorme no ralo e deixava de remunerar a cadeia inteira até o autor. Quando a gente olhou para o projeto com esta escala, com este modelo, com a simplificação da especificação, com valor acessível por aluno e, consequentemente, com uma solução para o conflito de interesse entre a legalidade e a inviabilidade financeira, a gente ficou muito estimulado. Esse foi um dos motivos da gente entrar no risco, quando a gente entrou para viabilizar a “VB”, eram pouquíssimas universidades. A gente acreditou demais na visão, no potencial daquele time reunido para compor marca e *know-how*, e a gente viu que fez uma aposta muito certa. Hoje, a “VB” tem mais de 250 instituições, hoje é muito difícil você conversar com qualquer ator do ensino superior, seja ele um docente ou um aluno ou um reitor, todo mundo conhece a “VB”. De fato, teve um valor agregado muito grande para a “PD” pelo ponto de vista do aprendizado e pelo ponto de vista do posicionamento. A gente passou a ter uma série de diálogos que, inclusive, contribuíram para o desenvolvimento da nossa plataforma até na direção da gestão da aprendizagem. Hoje, a plataforma da “PD” não se limita a levar, a processar e entregar conteúdo originário de um pdf que vai para a gráfica, por exemplo. Hoje, a nossa plataforma é composta por oito módulos que envolvem todo o ciclo de vida de uma oferta educacional, seja uma oferta de conteúdo, seja uma oferta de atividades de aula, de curso. Resumindo, hoje, um desse nossos oito módulos é um *LMS* e o entendimento do contexto do material do livros-texto, do material didático do dia a dia do aluno, no dia a dia de uma instituição, nos ajudou muito para chegar nesse ponto de maturidade de produto. Hoje, conseguimos entender muito bem o que é uma rotina de um aluno, o que é uma rotina de um professor, o que se espera no desenvolvimento de um curso e de uma disciplina muito em função da “VB”. Nós somos muito gratos a oportunidade que tivemos com a editora e todos os profissionais que você citou porque, de fato, a gente aprendeu demais,

serviu muito para o nosso aprendizado, como eu te disse, e para o nosso posicionamento. Hoje, a “PD” é bastante conhecida também no mercado educacional e de ensino superior e, certamente, grande parte disso se deve a “VB”.

- Vocês competem então com os LMS da Moodle e com a Blackboard também?

- A gente não é um *LMS* mas a gente tem um *LMS*. A gente procura entender muito bem a necessidade e fazer com que o desenvolvimento seja uma resposta a uma necessidade diagnosticada. A gente não se preocupou em ser uma *software house*, então não é uma empresa que faz um desenvolvimento e espera que ele chegue para o usuário que fará o uso daquele software e ponto. A gente se coloca como uma empresa de serviços, que tem uma visão mais orientada a ser uma solução de negócio, é determinante para a gente ser muito bom de ouvido. É análise de requisito o tempo todo, baseando o projeto do dia a dia que dá sustentação e isso, de fato, dá uma diferença em relação à aderência, em relação ao êxito no dia a dia.

- A “PD” participou da redefinição do modelo de negócio que eram vários, houve interação entre os técnicos? Você teve de reconstruir toda a ferramenta pela troca de tecnologia?

- Deixa eu te explicar como é a metodologia. Quando a gente implementa um projeto, a “PD” parte de uma análise de requisitos. Essa análise é textual e é baseada em entrevistas. Então, a gente vai lá e faz uma série de perguntas e, dependendo da resposta, a gente entra numa pergunta maior, depois numa subpergunta até esgotar os temas. A nossa análise de requisitos cobre questões de infraestrutura: onde vai rodar o sistema, qual é o volume de usuários, que tipo de históricos a gente vai guardar, sobre questões de usabilidade, quais são os dispositivos, como é que esperam ser referência. Cobre também questões de modelos de negócios, regras do negócio. A gente olha o projeto de maneira bem holística e bem interdisciplinar. Não fazemos um trabalho focado em uma dimensão do projeto. No final, a gente olha como colocar o projeto de pé. Toda a análise de requisito cria uma massa bruta de informação que a gente critica e, em cima disso, a gente faz uma devolutiva e fala “olha o que eu entendi do cenário é isso, faz sentido?”. E aí do outro lado fala “faz sentido”, então bacana. O que a gente sugere em função desse entendimento é preservar isto, descartar aquilo e faturar isso. A gente certamente participou e foi proponente de várias sugestões de como deveria ser o “modus operandi” do projeto em todos os âmbitos. Eu estava te dando um exemplo de como fazer a apuração, como fazer o rateio da receita. Isso aconteceu em função de uma estratégia de apuração de leitura, em função de uma sugestão de transformar a “VB” num consórcio. Isso aconteceu em várias situações e, de fato, a gente não propositalmente se baseou no que existia. A gente fez uma análise de requisito da mesma maneira como se o projeto nunca tivesse existido. Que isso tivesse nascendo naquele momento do zero, para que a gente não ficasse preso a vícios, a abordagens de que a gente entendia que não eram as ideais. A gente foi até ao “G” (E01) e perguntou, “G, qual é o teu sonho, onde vc quer chegar e quais são as suas dores?”, “L e R, quais são as suas opiniões?”, e, a partir daí, a gente voltou com uma série de sugestões de como fazer, de como implementar. A “VB” tinha um horizonte de explorar o mercado B2C e isso é uma coisa que estamos dando tração agora, porque a gente tinha entendido que não existia maturidade no mercado comprador, que não existia demanda considerável em termos de volumes financeiros que fosse comparável a demanda B2B. A gente não quis perder o foco de deixar de fazer uma progressão para o B2B e isso foi uma experiência bacana. De fato, houve, sem dúvida, interação entre os técnicos, interação entre as pessoas de negócios, mas sempre nessa visão de analisar os requisitos e dar uma evidência de entendimento do requisito e, a partir daí, racionalizar e propor a melhor maneira. Algumas coisas são mantidas, outras alteradas, outras são descartadas e outras incrementadas. E isso é um processo, uma metodologia de desenvolvimento que acontece em espiral, a gente faz isso o tempo todo. Ainda agora, fazendo reunião com o time atual que está tocando, a “H” (atual gerente da “VB”), por exemplo, a gente chega lá e fala “H, bacana a ideia de vocês, isso dá para fazer e aquilo não dá”. A gente sugere que seja desse jeito, ou a gente sugere que vocês implementem a ideia dessa maneira”, isso é o “modus operandi”, é assim que a gente opera.

- E a interação entre a “PD” e a editora, é sempre por reuniões?

- Não, a “VB” é um projeto muito estratégico, então ele nunca foi classificado como um projeto que teria adesão só de determinados recursos alocados para atendimento. Sempre foi visto como um projeto que tem um potencial estratégico e que, portanto, precisa de um olhar estratégico. Isso sempre envolveu

executivos de todas as alçadas na editora, foi comum a gente falar com o *head* da área e é até agora. Mantemos esse fluxo bastante azeitado para que a gente não deixe de olhar com carinho que o projeto merece. Normalmente, existem trocas de e-mail, ligações para antecipar uma demanda, pautar algo, só que o desenvolvimento vai para uma sala de reunião, a gente troca ideias e, aí, a gente sai com a lição de casa. Cada uma faz a sua parte, a gente volta e valida. Os encontros presenciais são determinantes até que a gente consiga identificar atividades que possam ser alocadas e caminharem em paralelo entre os times ou entre as pessoas que compõem os times.

## Entrevista transcrita com - E08 - Ex-coordenador de suporte da “VB”

- Poderia me contar sua trajetória profissional e começo na editora “K”?
- Minha formação é de técnico em processamento de dados, depois me formei em economia. Como sempre trabalhei na área de tecnologia como suporte e implementação de sistemas, fiz mba em gestão de sistemas com especialização em SAP. E como toda minha carreira era voltada para TI, apliquei para a vaga da editora “K” que era para atendimento de produtos de tecnologia que a editora estava trazendo dos Estados Unidos para atender a área de idiomas (ELT). Então todas as mídias que eles importavam dos Estados Unidos para atender os cursos de inglês eu iria dar suporte, como alguns sistemas que deveriam ser implementados. O meu papel com a “VB”, foi quando o “G” (E01) já tinha concebido essa ideia de montar. Ele tinha esse contato com o “I” da empresa de softwares “SS” e a gente tinha um sistema que era bem precário, pois quando tínhamos que fazer uma manutenção, editarmos a base de dados que era à mão, para fazer alguma alteração, era bem rudimentar. Como a gente viu que o sistema já estava fazendo bastante sucesso, já havia bastante procura, o “G” pediu que procurássemos parceiros, algumas outras empresas *startups* ou qualquer outra que pudesse nos ajudar. Eu fazia a interface de problemas da “VB” com os clientes e passava para os funcionários da empresa “SS” corrigirem. Às vezes, a gente editava o banco de dados e nós mesmos fazíamos a correção no sistema. Mas, quando era coisas de código-fonte, eu passava para os funcionários deles fazerem as alterações. Urgiu essa necessidade de criar algo novo, mais sustentável, porque a gente não estava dando conta, pois a base de clientes estava aumentando muito e o sistema não mais suportava a demanda. Na época, não sei se foi o “M” (colaborador do TI da editora) ou o “G” que descobriu a “PG” (segundo fornecedor tecnológico da “VB”) e, em contato com o CEO deles, mostrou para a gente qual era a linha de produção deles, de digitalização, era bem rudimentar também. Eles basicamente digitalizavam revistas ou livros em pdf e disponibilizavam em algum meio eletrônico. E aí foi onde começou essa ideia, a gente já tinha um conceito base pela “SS”. A gente mostrou para ele o que a gente tinha, algumas melhorias que precisávamos, ter muitos acessos, uma forma mais prática de poder digitalizar os livros que pudéssemos oferecer e outra dúvida de como os autores iriam receber os *royalties*. E aí tentamos chegar em alguns formatos de usabilidade de leitura para computar um tempo estimado como se tivesse lido e, assim, consumido pelo usuário. Desta forma, fomos tentando montar o sistema com a “PG”.
- A “PG” então aceitou o desafio em fazer algo maior do que fazia costumeiramente?
- Sim, quando a gente apresentou a “VB” ao “Y” (E07) em uma das reuniões foi super bacana porque a mãe dele é professora. Ele gostou da ideia e abraçou o projeto com o “G” e a editora “K” para fazer o projeto acontecer. E, claro, a gente foi aprimorando com o tempo pois não tínhamos tanto conhecimento, mas a ideia é que a gente conseguisse entregar o livro ao aluno digitalmente através do portal da ies e ele conseguisse acessar os livros que a editora “K” disponibilizasse para ele.
- Então a criação da “VB” foi a quatro mãos? Foi necessário encontrar um outro parceiro externo que conseguisse sustentar o crescimento do produto?
- Na verdade a empresa de softwares “SS” não tinha braços para entregar o que a gente precisava mas entregava. No entanto, não era uma coisa sustentável, não era um sistema preparado para grandes massas acessarem. Precisávamos ver a necessidade e, pelo lado tecnológico, como iria fazer isso, a autenticação e todo mapeamento para a “PG” desenvolver. Teve muita troca de informações e ideias com os técnicos da “PG” para que o que queríamos que fosse feito fosse viabilizado. Foi feito sim a quatro mãos e sendo aprimorado conforme a utilização. A editora “K” ainda ficou quase dois anos com a empresa “SS” quando começou a construir uma nova “VB”, paralelamente, com a “PG”. Tínhamos que manter a “VB” em funcionamento para atender os clientes que já tínhamos contrato e, paralelamente, ir desenvolvendo com a “PG” para depois substituir.
- Toda a sua experiência profissional foi importante para que pudesse contribuir com esse produto inovador ou foi tudo novo e você aprendeu com os demais socializando conhecimentos? Você participou de reuniões de decisão?
- Na realidade, da minha parte, a gente dava muita contribuição com o *feedback* dos clientes, via muitas necessidades na utilização e como utilizar como a visualização da página, alguns conceitos a gente pegou das revistas digitalizadas de outros clientes da “PG”. A evolução foi também na parte da segurança,

havia o medo do plágio, da cópia da página. Quando foi criado esse novo sistema, cada página do livro foi montada em cima de uma matriz criptografada para que nenhum hacker conseguisse driblar o sistema.

- Essa ideia desses pequenos incrementos de proteção partiu de você ou da própria “PG”?
- Essa ideia foi em *brainstorm* junto com os técnicos da “PG” em que chegamos à conclusão que a gente deveria bloquear e não deixar ninguém invadir o sistema e copiar. Na época, a equipe de TI da editora passou para a equipe de desenvolvimento da “PG” a sugestão da matriz para o time de desenvolvimento.
- Você visitava os clientes para ver algumas demandas técnicas deles?
- Os representantes que estavam face a face com o cliente recebiam algumas críticas que para nós era bem-vindas ou então ligavam para o suporte. Eram dados que colhíamos e levávamos para discussão nas reuniões. Tínhamos que pensar e entregar a nova “VB” com este tipo de requisito.
- Você tinha trânsito livre entre os departamentos da editora para buscar uma solução que não dependia só de você?
- Sim, na realidade eu tinha que ter contato principalmente com o pessoal do Editorial para saber como que eu iria conseguir pegar esse material, esse conteúdo, os livros em formato pdf, por exemplo, eram materiais muito ricos e esse material não poderia cair na mão de qualquer pessoa. Então, a gente tinha todo um cuidado com esse material, como o conteúdo do “Q” (*best seller*) para que não fosse haqueado. Precisávamos de capítulos em pdf para realizarmos testes, portanto, a gente tinha dessa liberação do Editorial, tinha muita colaboração entre nós. O “G” (E01) vendeu essa ideia muito bem para todo mundo internamente dizendo “olha, a gente vai fazer essa “VB” acontecer, então a gente precisa da ajuda de todos”.
- As acessibilidades e novos recursos da “VB” demandou de uma observação interna ou veio de colaboradores externos?
- A funcionalidades começaram a vir por demanda, foram as necessidades que foram surgindo. Nosso *backstage* e participação se preocupou com a parte de segurança, entrega, a parte de *streaming* para que a “VB” não ficasse pesada com as imagens com uma internet de pouca banda por parte do cliente. As melhorias começaram a vir mais recente com a acessibilidade, o *app* para funcionar para celular e tablets, mas tudo sempre vinha com a necessidade.
- Você participou de reuniões que trataram da unificação do modelo de negócio do produto?
- Não, nessa parte eu não me envolvi, essa parte mais comercial eu não participei.
- Você contribuía nas reuniões de produção para as atividades, treinamentos das conferências de vendas?
- Minha participação era passar essas novidades, não só da “VB” como toda a parte técnica. Participei bastante ativamente para entregar nas conferências as novidades. Pois todas as equipes estariam reunidas que precisavam saber das tecnologias. Então a gente se preparava, era bem ativo nessa parte de criar os ambientes ou ajudar a montar um treinamento.
- Vc já atuou diretamente com o cliente, nas faculdades, por exemplo, para sanar algum problema, já que por ser um produto brasileiro não precisava de algum agente internacional?
- A “VB” era mais simples de tratar em termos de melhorias e ideias, pois era um produto nacional com as pessoas falando português que entendiam as necessidades e cultura dos clientes. Então, eram coisas muito mais fáceis de lidar, claro, passando no crivo de aprovação financeira, pois qualquer mudança a ser implementada tinha horas de desenvolvimento em cima disso. Então, a gente ia com a ideia para a “PG”, a gente discutia e aí entrava o “Y” para dizer quanta horas de desenvolvimento, o custo ser x, demora x dias para ficar pronto. O “L” (E02) entrava para negociar tudo isso, todas essas entregas. Mas era muito mais simples do que os outros sistemas estrangeiros, mesmo porque ficávamos dependentes da Inglaterra ou EUA para resolver um problema peculiar do Brasil. Por isso também que a “VB” saiu e foi desenvolvida em pouco tempo, com a cara que nós queríamos.
- Você acredita que a criação da “VB” por ter sido um produto genuinamente brasileiro, trouxe muita contribuição para editora em termos de aprendizado organizacional? Para o desenvolvimento do clima de inovação e essa colaboração e estímulo para novos projetos?
- Bom, é difícil dizer, como é uma empresa multinacional, as pessoas de fora olhavam e achavam o máximo pela criação em si, mas a gente não via muitos estímulos para criarmos coisas novas. Legal, mas eu não sentia nada que estimulasse a criar novos produtos. O “G” como presidente sempre

questionava a gente com umas perguntas legais e deixava a gente falar o que nós achávamos, ele sempre foi muito aberto. Era ótimo porque você colocava ideias e necessidades do dia a dia ou coisas legais que víamos fora da empresa e sugeríamos. Ele nos deixava à vontade para expor nossa ideias, mesmo que fosse absurda, ele sempre ouvia.

- Você conseguia se apropriar do compromisso coletivo que a editora promovia no clima organizacional da época?

- Sim, porque era uma conversa bem aberta, ele (E01) era bem acessível e deixava muito claro quais eram os objetivos da empresa e para onde ele queria que nós pensássemos e direcionássemos nossos esforços. A gente conseguia sair bem motivado, sabendo bem o que deveríamos fazer e o que deveríamos buscar. Como eu praticamente sempre estava com o cliente, eu sabia muito bem o que falar da empresa e para onde ela estava se direcionando. Como, por exemplo, com soluções, todas as universidades sabiam que tínhamos soluções, mas talvez estivessem com receio em investir. Então precisávamos trazer o cliente junto com a gente, esclarecendo que estávamos bem estruturados, com as ideias claras em relação às soluções que tínhamos e que queríamos inovar. Essa ideia de inovação era muito clara para nós. Era natural passar isso adiante, transmitir aos clientes. Eu saía muito motivado das conferências, principalmente quando eles começaram a envolver a equipe de tecnologia devido às soluções com os produtos tradicionais que era os livros.

- Você como um colaborador do setor de TI tinha livre acesso, não existiam barreiras nas fronteiras entre departamentos?

- Sim, conseguia transitar bem fácil, tanto para responder perguntas, alguma questão, necessidade de algum material, entre todos os setores sempre tive portas abertas.

- Existiam núcleos de trabalho dentro ou fora da editora ou algum espaço para se compartilhar ideias mesmo que em encontros informais?

- Acho que não, era tudo muito profissional, como éramos cliente da “PG” por exemplo e eles estavam nos atendendo, não tinha nada informal, era tudo bem focado. Mesmo porque a gente trouxe a “VB” que havia sido criada sem muita documentação, não haviam parâmetros e, então, tínhamos que pensar em algo mais estruturado, mais profissional. Não tínhamos momentos livres, sempre muito pontual para entregas e desenvolvimento, projetos. Já dentro da editora, eu não lembro de nada sobre esse tipo de encontro.

- Pensando a editora como uma estrutura biofuncional, era fácil, caso houvesse algum problema, acionar uma ajuda profissional em especial para resolver, ou ter acesso fácil às informações em alguma base de dados?

Sim, na época era muito fácil, pois em 2008/2010 a editora tinha cerca de 130 funcionários, era pequena e, por isso, ágil. Tudo que precisávamos, conseguíamos ajuda fácil, as pessoas eram acessíveis e isso contribuía muito. O próprio “G” quando me encontrava no corredor da empresa, me cobrava diretamente algo ou alguma posição sobre algum projeto em andamento. Eram todos sintonizados com o que estava acontecendo. A empresa era pequena e as pessoas estavam engajadas, era muito legal.

- Era claro para você a gestão de nível médio na época e você acha que eles exerciam bem esse papel?

- Sim, era bem claro e a gente respeitava muitas ideias. Como eles estavam bem próximos ao que acontecia na realidade, a gente tinha de estar antenado para tentar entender o mais rápido e acatar o que os líderes médios nos traziam.

- O conhecimento que cada colaborador trazia era respeitado?

Todos se respeitavam mutuamente, cada um com seu *know-how*, pois um precisava do outro, do conhecimento de cada um, isso era claro. As opiniões eram respeitadas. Sabíamos que tinha o conhecimento do pessoal do editorial e eles precisavam de nós com o conhecimento técnico, isso era bem claro, muito legal.

- Existiam contextos compartilhados, ou pessoalmente ou em rede para estimular um bate-papo para a troca de ideias e criar algo?

- Era basicamente em reuniões, na época não haviam redes sociais nada disso, mas era reuniões presenciais mesmo em que isso acontecia.

- A editora tinha algum repositório com alguma produção do conhecimento que você saiba?

- Não, não tinha.

## Entrevista transcrita com E09 - Ex-representante comercial (livros e soluções)

- Poderia me contar sobre sua trajetória profissional e chegada à editora “K”?
- Atuei na Editora Atlas, depois fiquei dois anos na ática com o mercado de ensino médio e, na sequência, fui trabalhar com o sistema de ensino do Anglo e fiquei lá por um ano. Saí de lá para entrar na editora “K” como representante comercial, onde eu tornei a fazer todo o trabalho com ensino superior. Eu entrei um pouquinho antes do “L” (E02) e fiz a entrevista com “G” (E01). Meu supervisor era o “W” aqui de Ribeirão Preto.
- Você participou no início de alguma reunião da “VB”?
- Eu participei de algumas reuniões, mas logo em seguida nós já começamos a divulgar. Nós estávamos com uma expectativa muito grande, entrei em novembro de 2005 e logo no ano seguinte teve a conferência de vendas e o lançamento oficial da “VB”. A “VB” tomou impulso com a chegada do “L” (E02), me parece que o gestou anterior não acreditava muito no produto. Saímos para campo e começamos a fazer a divulgação do produto, naquela época tudo muito incipiente ainda e o catálogo de livros pequeno, mas como éramos pioneiros, por um lado tinha uma aceitação muito grande pelas Ies mas como era uma coisa nova, demorou ainda para deslanchar e começar a ter os primeiros contratos.
- Você encontrou muita resistência, como foi sua experiência para divulgar? Você foi acompanhado por alguém, algum líder?
- Naquela época não tinha muito apoio, eu praticamente não tive treinamento, quando eu entrei me disseram “a sua região vai ser essa” e aí eu fui na luta. Eu já tinha um pouco de experiência, não conhecia muito o catálogo, mas o tempo que fiquei interno, eu absorvi bem o catálogo e como nunca me apressei, vai ser só na prática mesmo que a coisa vai andar. Mas eu fiquei muito empolgado com a “VB”.
- E como foi esse seu impacto com a “VB”? Você também achou que fosse acabar com o mercado de livros, que a editora “K” estava dando o tiro no pé como muitos diziam?
- Não, desde o começo eu percebi que era uma tendência e que nós tínhamos que nos adaptar à tecnologia muito embora, principalmente o livreiro, dissesse que a gente queria acabar com os livreiros, com essa biblioteca dizendo “vocês não vão vender mais livros!”. Mas foi justamente o contrário, passou-se a vender muito mais porque a “VB” passou a ser uma maneira de divulgar o livro. O aluno acessava a “VB”, conhecia o livro, via lá e comprava. Antes eles não tinham uma informação mais precisa do livro. Há dez anos atrás, os professores incentivavam o aluno a ter o livro impresso mesmo com o acesso eletrônico. Quando a “VB” foi lançada, o acesso era só por computador, ela nasceu com o projeto de ter como ponto forte a acessibilidade em *laptop, tablets e smartphones*. E naquela época em 2005 nem smartphone existia, não tinha a tecnologia que se tem hoje. Mas, gradativamente, a coisa começou.
- No início dos trabalhos com a editora “K”, você conseguiu contribuir com sua experiência de mercado, você sentia que tinha espaço para isso, percebia que a liderança dava este espaço?
- Sim, pelo menos eu percebia que tinha total abertura. Tanto é que, como era um produto novo, não fosse a abertura que nós tivemos, talvez não tivesse o sucesso que ela teve, porque na medida que você ia para o mercado, oferecia um produto e você tinha um retorno e até mesmo das necessidades específicas do cliente. Então eu atribuo boa parte do sucesso do investimento na “VB”, essa abertura que foi dada. Se não fosse dessa maneira, eu penso que se não tivéssemos ouvido nosso cliente lá na ponta e também não basta você ter informação, ela tem de ser processada e, realmente devido a essa abertura foi muito bom. Porque nós saímos com o produto na teoria e ela só veio depois de ouvirmos nossos clientes e identificar as necessidades deles. E foi feito o aperfeiçoamento, porque no começo a “VB” era bem rudimentar. Na época, além do sistema da “VB” ser muito pesado, em *flash*, a internet também era precária. Só foi mesmo através da identificação de problemas e ter pessoas abertas para solucionar esses problemas, que as coisas começaram a caminhar.
- Mas você participou de alguma reunião que pudesse contribuir?
- Diretamente eu nunca participei, sempre enviava informações, abastecia o pessoal em São Paulo com as informações de campo para eles darem prosseguimento às solicitações. Eu era ouvido e atribuiu boa parte do resultado às informações passadas e processadas.
- O que você achou do treinamento do produto, você foi bem treinado, foi estimulado pelos líderes?

- O lançamento mesmo foi na conferência de 2006 e não tínhamos *folders* porque ainda se estava encontrando o caminho para fazer acontecer. A divulgação era mesmo dentro das faculdades. O ponto de partida era conversar com o coordenador, vender a ideia para ele e, a partir daí, tentar marcar uma apresentação. Eu sempre fiz tudo sozinho, ninguém me acompanhou, mas tinha sempre abertura e aí vai da habilidade de cada um. Apresentava-se e se surgisse alguma dúvida, anotava-se, tirava-se a dúvida e dava retorno ao cliente. Sempre que necessário tinha a outra ponta que dava suporte. Essa via de mão dupla foi fundamental, o Guy, o Laércio, de ouvir e passar para eles, os nossos gestores, e eles irem implementando e melhorando cada vez mais. Neste pondo a editora "K" sempre foi aberta. Eu ia vender o produto ao cliente e, depois de um tempo, mudei a estratégia e comecei a ouvi-lo primeiro. E foi assim com a universidade "U". Lá entramos no momento certo. Primeiro com os customizados e depois teve uma concorrência com a pasta do professor. Mas nós ganhamos o contrato e foi uma festa. Logo em seguida emplacamos a "VB", pois um dos nossos carros fortes era as engenharias e boa parte dos nossos livros estavam adotados. A universidade "U" era famosa pelos seus cursos de engenharias em ead.

- Uma solução sempre puxava a outra, às vezes os customizados puxava a "VB" às vezes a "VB" puxava os customizados ...

- O nosso sucesso foi melhor onde já tínhamos um predomínio nas adoções dos livros impressos e a "VB" veio para agregar. Hoje está bem diferente né, eles querem vender a "VB" mas aí já não tem aquele marketing agressivo do catálogo. Queira ou não queira, foram os livros impressos que abriram as portas para a "VB", porque a editora "K" era conhecida nas instituições pelos livros que ela publicava. Então, onde o predomínio de adoções fosse maior, tinha-se uma abertura muito maior para a "VB", os customizados e assim por diante.

- Você percebia que na época a estratégia do "G" inspirava os colaboradores a terem um compromisso mais coletivo?

- Eu voltava da conferência supermotivado. Durante a conferência mesmo eu roía as unhas de tanta ansiedade, saía sabendo até para quem eu de cara iria oferecer aquele produto. A coisa era tão integrada que nós víamos as nossas metas individuais, mas, por um outro lado, eu ficava mais focado com o todo do que só com a minha parte. Eu não via a coisa micro, eu via mais o macro. Eu tinha convicção de que se eu atingisse a minha parte estaria contribuindo para cumprir a meta global. Acho que a palavra correta é cooperação. Ninguém era concorrente um do outro. Éramos todo juntos, caminhando por um mesmo objetivo.

- Eles permitiam essa interação entre equipes, para ajudar, trocar informações e treinar novos colegas?

- Sem dúvida, essa autonomia que era permitida entre nós era muito importante e dava segurança a todos, você trabalhava tranquilo. Nós tínhamos as cobranças, mas tínhamos prazer em fazer aquilo. Cada um com suas particularidades regionais, mas nenhum deixa de compartilhar uma tática de sucesso, era um ajudando o outro. Era aquela concepção: eu sozinho vou mais rápido, mas juntos vamos mais longe. A humildade que o "G" (E01) transmitia e a liberdade que era dada a nós, sem dúvida nenhuma, foi um grande diferencial. Nós poderíamos numa época até ter ficado com o nariz empinado pelo predomínio grande que tínhamos. Conseguimos fixar a marca no mercado, com boas adoções, mas nem por isso nos tornamos arrogantes. Eu sempre me sentia muito seguro, mesmo quando houve a divisão das equipes com as que trabalhavam com livros e as que trabalhavam com soluções. Eu percebia que ambas poderiam caminhar juntas. Tanto que aqui no interior, eu tocava as duas e passava as informações. Sempre fui convicto que nada iria substituir o livro impresso. Eu treinei vários colaboradores novos de outros estados, compartilhava informações com a equipe, ajudando no desenvolvimento dos colegas.

- Como em uma estrutura biofuncional, você conseguia ter a autonomia e liberdade de acionar quem de direito para sanar, por exemplo, um problema com um cliente aborrecido com um produto nosso?

- No meu caso eu sempre que tinha necessidade, eu normalmente acionava o pessoal (líderes) numa segunda ou terceira reunião. Eu ia de peito aberto para a reunião e já no começo eu falava que se tivesse algum ponto que eu não conseguisse resolver na hora, se não tivesse competência para resolver, eu iria atrás para buscar ajuda e resolver. Então, quando a coisa apertava, precisasse de um apoio sobre informações da "VB", acionava os internos da editora "K" remotamente, ou numa nova reunião em que eles (da liderança) pudessem estar presentes. Esses eram um dos pontos fortes de irmos à luta em campo, sabendo que nós tínhamos com quem contar na retaguarda, nunca estávamos sozinhos. Essa segurança

vinha de várias maneiras. Nós tínhamos duas conferências de vendas por ano com troca constantes de informações, com suporte nos intervalos para que, com isso, conquistássemos a confiança de nossos clientes lá fora. Nós, da linha de frente, conseguíamos conciliar a teoria com a prática. Quem ficava no escritório não conhecia as particularidades do cliente. Esse era um dos pontos que o “G” (E01) valorizava no nosso trabalho, pois nós trazíamos informações e práticas dos mercados frescas. Tinha que fazer com que as coisas caminhassem com humildade e cooperação.

- Você conseguia enxergar que as supervisoras atuavam como gerentes de nível médio?
- Eu vi essa transição toda do “L” (E02) e da “T” (supervisor regional) e, realmente, a informação não ficava parada ali, ela fluía. Acho que aí que tem toda essa diferença, com a postura de pessoas que delegam e estão abertas. Ela pode até filtrar e passar para frente de uma forma mais estruturada, mas sempre tive isso com eles, sempre fizeram bem o papel, dá para enxergar bem essa atuação de gerente de nível médio, era bem visível.
- Na conferência, eles compartilhavam contextos de compartilhamento ou outros espaços nos quais os funcionários pudessem trocar experiências pessoais, modelos mentais, mesmo que virtual, para que cada um interagisse com o outro e pudesse trazer algo novo, ideia nova?
- Nas conferências eu conseguia compartilhar e trocar ideias com os colegas e a troca de experiência fora, por telefone, as boas práticas. Essa liberdade e abertura sempre foi dada e estimulada. Porque alguma coisa que você estivesse fazendo e não estivesse dando certo, com a troca de experiência se fazia os ajustes e acabava dando certo.
- Entre as falhas cometidas, você acha que os produtos estrangeiros trazidos tinham problemas por não terem nascido no nosso mercado de educação que é tão peculiar em todos os âmbitos?
- É, eu acho que entre as falhas foi trazer coisas lá de fora e tentar implantar num mercado em que não foi feita uma pesquisa de aceitabilidade, para não trazer uma coisa que não funcionasse. Muitas coisas que foram feitas no caso da “VB”, customizados, adaptação do representante para uma nova realidade foi bem interessante, mas outras coisas não. Se gastou muito tempo e dinheiro e a coisa não foi. Pegando a ideia do marketing, primeiro tem de fazer um estudo. A editora “K” comprou as franquias de inglês porque foi feita uma pesquisa, um estudo que só 1% dos brasileiros falam inglês e viram um mercado com um potencial muito grande. Os investimentos que foram feitos em educação a distância no Brasil, era a modalidade que mais crescia, uma série de fatores que contribuíam para o crescimento, resultaram nos investimentos que a editora “K” fez em alguns produtos. Ou você tem o produto para atender a necessidade do seu cliente ou você cria a necessidade com o seu produto. A maneira mais correta é você produzir alguma coisa para suprir a necessidade do seu cliente. Algumas coisas de tecnologia que eles tentaram trazer não deu certo por esta falta de pesquisa. A “VB” mesmo, um dos seus objetivos era coibir a cópia de livros oferecendo uma alternativa. Mas com os outros produtos, se tivessem feito mais pesquisas, ou teriam adaptado à nossa realidade ou não teria nem trazido. Para produtos que requerem muito mais investimento, se você fizer uma coisa que não dê certo, pode ficar queimado no mercado. Pela importância que a Editora “K” tem no mercado, poderia ter tido mais cuidado para não tentar funcionar na gambiarra. Era como se fosse “vamos fazer isso para ver se cola”. Hoje se tem muito mais softwares que foram criados no Brasil para atender os problemas daqui. O problema da instituição estrangeira pode não ser o mesmo daqui. Você fazer uma coisa na medida que a ies precisa, não ficará como um “frankstein”, uma “colcha de retalhos”. Até as plataformas de gestão nas principais ies começaram a ser desenvolvidas de acordo com as necessidades delas. Você contrata um desenvolvedor e<sup>1</sup> ele faz sob medida. As ies são muito conservadoras e o profissional de TI é um forte formador de opinião em relação à tecnologia a ser investida de forma terceirizada, pois existem questionamentos quanto à segurança, à solidez e à alta vulnerabilidade de seus projetos, caso fiquem reféns das provedoras de soluções terceirizadas. Devido a este risco, muitos clientes preferem ter um custo maior na produção própria do que numa licença ou assinatura de disciplinas online terceirizada.

---

<sup>11</sup> ies – instituição de ensino superior

## Entrevista transcrita com E10 - ex-representante comercial de soluções

- Poderia me contar sobre sua formação acadêmica e sua trajetória profissional até entrar na editora “K”?

- Entrei na editora “K” pois cursava comunicação social e entrei como estagiária. Anteriormente, havia trabalhado na editora “MD” como estagiária na área de vendas. Como não tinha chances de efetivação, uma pessoa que havia saído da “MD” e ido para a editora “K”, me convidou para ser estagiária lá. Depois de certo tempo, acabei saindo para uma oportunidade de emprego efetivo e, tempos depois a “V” (E04), gerente do marketing universitário, me chamou para voltar a trabalhar na editora “K”, no segmento universitário, como representante de soluções. Mais tarde, virei representante generalista que trabalhava com soluções e com o catálogo de livros.

- Como representante de soluções, você respondia para a gerente do produto “VB”?

- Na verdade, a “MP” era gerente do produto “VB” e do “ML” e a “D” era gerente dos demais produtos que a editora “K” comercializava e ficavam na matriz em São Paulo. Mas eu respondia à “V” (E04) que era do RJ. A “MP” e a “D” me treinaram quando comecei e depois me atualizavam e me orientavam quando necessário.

- Como foi sua adaptação em relação aos produtos? Você a princípio teve meta de vendas para cada produto?

- Eu entrei na semana que iria começar a conferência de vendas, tive lá pinceladas de cada produto juntos aos demais representantes e, quando eu voltei da conferência, passei uma semana em SP com a outra representante de soluções, a “N”, e lá, tive treinamentos focados em cada produto. Como a “N” já estava exercendo a função por já ser funcionária, fui treinar com ela em campo, visitando algumas instituições em São Paulo para assistir as apresentações, abordagem de vendas. Então, eu oscilava em treinamentos e visitas ao cliente. Sobre as metas, nós não tínhamos metas altas porque era tudo experimental. Minha meta, na verdade, eram número de contatos/visitas que eu deveria fazer semanalmente, era uma venda mais consultiva. Era mais para fazer com que o cliente entendesse o produto e eu entendesse sua necessidade com ele.

- Você teve uma boa aprendizagem organizacional na editora “K”? Era uma empresa que te deixava à vontade para contribuir?

O clima era excelente, realmente deixavam a gente muito livre para buscar informações etc. Só que os treinamentos não funcionavam muito bem, como deveriam. Os treinamentos eram corridos demais, eles se dividiam entre as outras atribuições do cargo, não era atenção dedicada e, às vezes, o tempo que sobrava era um tempo muito curto. Os treinamentos ficavam muito rasos e poderiam ter sido mais organizados, abrangentes e aprofundados. Havia muita pressa para que eu fosse logo para o mercado. As atualizações conosco do produto era feita em campo quando alguma reunião era marcada com a presença do gerente do produto. Mas sempre tudo muito corrido, o foco estava no cliente externo. Até vinham no intuito de treinar, mas isso não era prioridade e acabava por não fazer. Havia produtos mais complicados que não a “VB” que demandavam maior atenção no aprendizado. As reuniões eram importantes para o aprendizado em negociações, como explorar melhor o produto comercialmente, mas detalhes, funções dos produtos, eu não aprendia. Com tempo eu fui aprendendo por mim mesma exercitando as funcionalidades, sendo autodidata.

- Nessa venda consultiva, você costumava buscar novas parcerias para incrementar o produto?

- Eu cheguei a visitar com a “MP” algumas empresas em busca de editoras parceiras para a “VB”, mas logo depois a gerente saiu.

- Havia resistências para adesão por parte destas editoras parceiras?

- A resistência, segundo a gerente do produto, eram por parte dos autores em não acreditarem no mercado virtual, por temerem perda nas vendas. Eu trabalho na editora da “F” (fundação renomada) e, até hoje, são sondados pela editora “K”, mas a resistência maior é dos autores. Lá, nós trabalhamos com *e-books* também.

- Em algum momento você teve oportunidade para contribuir em algum ponto com a “VB”?

- Quando eu entrei na empresa, as novas funcionalidades da “VB” tinham acabado de entrar em funcionamento e me ative mais à parte comercial mesmo. A plataforma já era da “PG”, mais robusta.

- E como era seu contato com o público?

- Quando eu comecei a visitar, foquei muito nas bibliotecas. Achei que fosse encontrar alguma resistência por parte das bibliotecárias, mas me enganei, a ferramenta foi bem aceita, elas adoravam, pois viam uma solução pela falta de espaço físico e uma solução imediata com o custo na compra de exemplares para cada livro. Achavam excelente, que resolvia o problema, só que haviam questões, resistência por parte dos decisores em relação ao reconhecimento do MEC.
- Você entrou na época em que o MEC já estava indicando a “VB”?
- Eu lembro na época que o MEC já aceitava 30% da bibliografia básica e 100% da bibliografia complementar no suprimento de livros para a biblioteca das IES que tivessem a assinatura da “VB”. Mas os decisores ainda estavam receosos em relação ao investimento a ser feito com a assinatura, pois tudo era muito novo. Era um produto que encantava, era o produto que eu mais vendia, de maior aceitação. A editora trouxe produtos de vanguarda, se antecipou, isso foi bom mas, por outro lado, os clientes só queriam investir no que realmente fosse necessário. Em relação às disciplinas *online*, o governo não exigia, só sugeria 20% apenas. Nós pegamos um mercado decidindo ainda o que queria fazer e no que era realmente importante investir.
- Como você enxergava a gestão da sua liderança direta? Tinha espaço para contribuir com algum conhecimento?
- A minha gerente sempre esteve aberta para nos ouvir, embora tudo fosse sempre muito corrido em nossos encontros. Nos reuníamos pouco e quando acontecia era muita coisa para tratar em pouco tempo. Mas, por parte dela, recebia bem as informações, me dava voz. Eu tinha sinergia para falar com outros departamentos, eu tinha linha direta por telefone para falar com as pessoas necessárias para sanar uma dúvida do cliente em *loco*.
- Você, como profissional, comprou a ideia de um produto que quebrou paradigmas de um mercado tradicional/conservador?
- Depende do produto. A “VB” eu comprei de cara, era muito atrativa, eu era estudante na época de uma IES que tinha a “VB” e via o quanto era útil. Já os demais produtos eu tive dificuldades de comprar a ideia e ver que era de fato funcional. Talvez pela minha falta de experiência no ramo tecnológico. Eu percebia que as IES tinham receio de aderir e terceirizar, por exemplo, as disciplinas *online* e ficarem refém da editora em relação à produção das disciplinas, visto que nem todas estavam prontas. Mas de um modo geral, as resistências eram devido às novidades, de não estarem preparados e não verem necessidade de inovar tanto. Acho que anos mais tarde, venderia melhor. O mercado não estava preparado ainda.
- Você teve alguma experiência de compartilhar experiências e conhecimentos com colegas na editora, mesmo que informalmente?
- A troca de experiências e compartilhamento entre os representantes do mesmo estado, durante as reuniões, principalmente, eram constantes. Já com os demais de outros estados, só mesmo nas conferências. Hoje em dia com as mídias gratuitas por telefone seria diferente, mas as trocas aconteciam mesmo nas conferências onde eles propositalmente arrumavam as divisões de quartos nas hospedagens de forma que os colaboradores pudessem trocar informações num momento de descontração e facilitar a integração entre equipes. As poucas reuniões que haviam por telefone eram mais para receber informações do que para trocar, era mais para receber do que para doar informação. A gente não conseguia criar, só trocar informações. As lideranças pediam muito informações do mercado, alguma sondagem em relação a utilização de algum produto por determinado cliente, mesmo porque eu entrei na fase em que a “VB” estava bem lapidada, com todas as novidades em termos de funcionalidades já em uso.
- Em relação à validação da ferramenta com os *trial's*, isso impulsionava as vendas e ajudava a compartilhar informações com os clientes?
- Havia um descontrole disso, porque não tinha limite. Nós liberávamos os acessos cortesias, mas não fazíamos *follow-up* e íamos em busca de novos possíveis clientes. O controle disso ficava à cargo dos gerentes dos seus respectivos produtos. Como a editora era muito enxuta, gerava um acúmulo muito grande. A meu ver, eu deveria acompanhar por completo a carteira dos meus clientes, mas eles achavam que perderíamos muito tempo na tratativa e não estaríamos em busca de novos clientes. A sensação é

que eu deveria pulverizar os produtos do portfólio o máximo que eu pudesse. Existiam muitas queixas dos clientes com o pós-venda, parecia que tinha um certo amadorismo por não estar tão organizado.

- Na editora “K” você conseguia pegar a estratégia da empresa e trazer para si em forma de compromisso, vestindo a camisa e acreditando naquilo que fazia?

- Eu vestia a camisa com alguns produtos e outros não. Com a “VB” eu conseguia, eu acreditava, sabia que era bom, que era funcional. Saía muito motivada da conferência, pois eles diziam que só havíamos nós neste mercado, então eu vislumbrava muitas oportunidades por ela ser pioneira, mesmo que nem todos produtos fossem tão funcionais. Os valores praticados também eram bem interessantes, bem acessíveis. A minha liderança direta também foi bastante importante na questão de segurança, ela vestia camisa junto conosco no quesito igualdade, pois ela já tinha sido representante. Na editora, de um modo geral, não existia competição e sim muita cooperação para se chegar no objetivo em comum, apesar de cada representante ter a sua meta pessoal. Isso não existia numa editora concorrente na qual trabalhei depois que saí da editora “K”.

- Você costumava perpassar constantemente em uma mesma questão de forma redundante a fim de conseguir ter uma visão diferenciada, como acontecia isso?

- Através da experiência trocada com algumas pessoas na conferência eu tinha ideias que poderiam ajudar a vender o meu produto. Tinham produtos que eram difíceis de vender como as certificações. O “J”, que era o gerente do produto, ilustrava casos e oportunidades que ele vivenciava de como poderia se vender o produto que me davam *insight* e me fazia pensar “fora da caixa”, abriam meus horizontes. Outra ação que dava muito certo eram os eventos acadêmicos externos nos quais apareciam oportunidades em mercados que não imaginávamos como os corporativos, para treinamento de funcionários.

- Você participou de algum rodízio de função para que se tornasse uma colaboradora mais completa?

- Quando eu deixei de ser uma representante de soluções para me tornar uma generalista, eu percebi que pude agregar muito mais, pois me envolvi de forma mais completa e aumentaram minhas chances de conhecer pessoas influentes por aumentar minha rede de relacionamento, visto que muitos professores eram decisores ou pessoas de grande influência nas decisões.

- Você então não tinha nenhum entrave, caso precisasse acionar a pessoa responsável de imediato para resolver um problema, por exemplo?

- As trocas entre os colaboradores funcionavam muito e eu preparava as propostas dos produtos quando era representante de soluções, era bem legal. As demandas eram trazidas e eu controlava, e isso descentralizavam os processos da matriz em São Paulo. Desta forma também eu entendia o que o mercado demandava de um modo geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAHIA, D. S.; SAMPAIO, A.V. Diversificação e especialização produtiva na geração de inovação tecnológica: uma aplicação para os estados brasileiros. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.3 p. 109-134, jul/set 2015.
- BARBERO, E. R.; VIEIRA, B. N. Estratégia do Oceano Azul: Relato de Implantação em um Setor em Crise. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 135-148, 2015.
- BARNEY, J. B. *Firm resources and sustainable competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo, SP: Pearson, 2011.
- BETIM, M. T.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Gestão do conhecimento relacionada à gestão estratégica através das práticas de SECI. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 3, n. 3, p. 277-288, 2010.
- CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revista USP**, n.89, São Paulo, mar./maio 2011, ISSN 0103-9989.
- CARVALHO, F. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. · Inteligência Empresarial: Um novo modelo de Gestão para a Nova Economia. **Produção**, vol. 10, n.2, p.53-64, maio 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo, Pearson, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. **Harvard Business School Publishing Corporation**, 2003a.
- \_\_\_\_\_. *The Era of Open Innovation*. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, ISSN 15329194, Spring, 2003b.
- \_\_\_\_\_. *Why companies should have open business models*. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, p. 22-28, Winter2007.
- CHESBROUGH, H. W. *Innovación abierta. innovar con éxito en el siglo xxi. Reinventar la empresa em la era digital. Open Mind. BBVA*, 2015. Disponível em: <https://www.bbvaopenmind.com/libro/reinventar-la-empresa-en-la-era-digital>. Acesso em 11/11/2016.
- CHRISTENSEN, C.M., ANTHONY, S.D., ROTH, E.A. **O futuro da inovação: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso**. São Paulo: Mbooks Editora, 2011.

CHRISTENSEN, C.M., RAYNOR, M. E., MCDONALD, R. *What Is Disruptive Innovation.* **Harvard Business Review**, dec. 2015, p. 44-53.

CONDE; M. V. F.; ARAÚJO-JORGE, T. C. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**. 8(3):727-741, 2003.

CORRÊA, C.M.; D'ARISBO, A.; D'ARRIGO, F.P. Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento: o Caso de uma Empresa de Tecnologia da Informação da Serra Gaúcha. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós Graduação, pesquisa e Extensão – Universidade Caxias do Sul – UCS, outubro, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3<sup>a</sup> Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation generating from innovation-adopting organizations.* **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, p. 269–291, 2006.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DA SILVA, R. T., TODA, F. A., SALDANHA, J. A. V. Análise de uma inovação à luz da teoria do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. XL Encontro da ANPAD – ENANPAD - Costa do Sauípe/BA, set/2016.

DONA; BITTENCOURT; PEREIRA. **Inovação e o Caso Pearson Education.** Trabalho final do curso de pós-graduação Lato Sensu MBA Gestão Empresarial. FIA – USP, 85p., São Paulo, 2009.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. *Dynamic capability: What are they?* **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121, 2000.

GALHANONE, R. F.; DECOSTER, S. R. A. Posicionamento da marca-país Brasil: uma proposta de estratégia do oceano azul. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 120-142, jan./jun. 2007.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P.; GIOTTO, O. T. Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e EnANPAD (2003-2007). In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 12, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2009

HELPAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. *The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history.* **Industry and Corporate Change**. Vol 11, n. 4, pp. 725-760, 2002.

HOLANDA, L.M.C; SILVA, R.J.A.; ROSAS I.A.; CÂNDIDO, G. A. A relação entre modelos de gerência e as práticas da gestão do conhecimento: um estudo exploratório na indústria de calçados de Campina Grande – PB. XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção – Bauru/SP, nov/2005.

JOHNSON-LAIRD, P. N. *Mental models and deduction*. Trends in Cognitive Sciences, vol.5 No.10, p. 434-442, october, 2001.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. **Harvard Business Review**, july–august, 2004. Disponível em <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>

\_\_\_\_\_. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*. **Journal of Management Studies** 41:1 January 2004

KROGH, G.V.; ICHIJO, K. E NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUHN, T. – **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Ed. Perspectiva, 1962.

KYLÄHEIKO, K.; SANDSTRÖM, J. *Strategic options-based framework for management of dynamic capabilities in manufacturing firms*. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 18, n. 8, p. 966-984, 2007.

LAKSHMI, G., GOPAKUMAR, V. *Open Innovation: The Emerging Model of Business Innovation*. **Deece School Journal**, Vol. V, P. 11-22, Issue: 1, March 2013, ISSN: 0972-9003.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO M. S.; HOFFMANN, V. E. O quê, como e onde da Inovação: Análise da Produção Científica em Administração sob Perspectiva da Abordagem de Schumpeter. **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 6., 2010, Vitória-ES, ANPAD, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio\\_2010/2010\\_SIMPOSIO149.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2010/2010_SIMPOSIO149.pdf)

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Rev. Adm. Empresa**. São Paulo. v. 42, n. 2, p. 17-30, jun. 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br.sci-hub.cc/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000200016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br.sci-hub.cc/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200016&lng=pt&nrm=iso)

LIMA, A. A estratégia do oceano azul na empresa nacional. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XI, n. 50, fev 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2745](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2745)>. Acesso em: 10 novembro. 2016.

MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C. Os modelos *technology-push* e *demand-pull* e as estratégias de organizações ambidestradas: a doação de inovações tecnológicas por empresas brasileiras. **Revista Capital Científico** - Guarapuava - PR - v.9 n.1 - jan./jun. 2011.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **RAC**, v.13, n. 1, 2009.

MINAYO M.C.S., ASSIS S.G., SOUZA E.R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2016.

MINTZBERG, H. **Ascenção e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MOURA, H. Relações paradigmáticas e sintagmáticas na interpretação de metáforas. **Linguagem em (Dis)curso – LemD**, v. 7, n. 3, p. 417-452, set./dez. 2007.

NONAKA, I. *The knowledge-creating company*. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 96-104, 1991.

\_\_\_\_\_. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. ISSN 10477039. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635068>>.

\_\_\_\_\_. Chishiki-souzou no keiei *A Theory of organizational knowledge creation*. Toquio: Nihon-Keizai-Shimbunsha (em japonês), 1990b *apud* NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa - Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa - Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*. **Organization Studies**, v.27, n.8, p.1179- 1208, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 01 junho 2016.

OTLEY, D. *Performance management: a framework for management control systems research*. **Management Accounting Research**, 10(4), 363-382, 1999.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company, Inc. Garden City, New York, 1966.

READ, Antony. *Determinants of successful organization innovation: A review of current research*. **Journal of Management Practices**, vol. 3 (1), p. 95-119, 2000.

RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A.G. Esforço Tecnológico e Desempenho Inovador das Empresas do Setor Médico-hospitalar. **Gestão & Produção**, v.10, n.3, p.293-310, São Carlos, SP, dez. 2003.

RODRIGUES, L.C.; SEREIA, V. J.; LOPES, A.C. V.; VIEIRA, S.F.A. Inovação Disruptiva no Ensino Superior. Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/GCT/2010\\_GCT1848.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/GCT/2010_GCT1848.pdf).

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS, A.B.A.; FAZION, C.B.; MEROE, G.P.S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista PUCSP**, v. 5, n 1, 2011.

SANTOS, I. C.; NETO, J. A. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.

SCHUMPETER, J. A. (1997). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. (POSSAS, M. S., Trad.). São Paulo: Nova cultural. (Obra original publicada em 1934).

\_\_\_\_\_. **Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SCOUDER, W. E. *Improving Productivity through Technology Push. Research Technology Management*, Vol. 32, N. 2, 1989, pp. 19-31.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

STAKE, R. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações; gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. **Strategic Management Journal**, v. 28, 1319-1350, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

THERIOU, N. G.; AGGELIDIS, V.; THERIOU, G. N. *A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view*. **European Research Studies**, v. 12, n. 3, 2009.

THOMAS, E.; BIGNETTI, L.P. Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada: Estudo de Casos na Indústria Química do Vale do Rio dos Sinos. In: XXXIII Encontro da ANPAD. Anais ... São Paulo, 19-23/09/2009.

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015, 5<sup>a</sup> edição.

TJORA, A. H. *Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations*. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação do uso interativo do sistema de controle gerencial com diferentes modelos de gestão de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.4, p.260-286, out./dez. 2014

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. *Dynamic capabilities: A review and research. International Journal of Management Reviews*, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WINTER, S. *Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal*. v. 24. 991-995, 2003.

WEISSENBERGER-EIBL, M.; SCHWENK, J. “*Lifeblood knowledge*”: *dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage*. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 2, p. 7-16, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## **ANEXOS**

### **A - Instrumento de avaliação do MEC (recorte quanto ao acervo virtual)**



#### **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep  
Diretoria de Avaliação da Educação Superior – Daes  
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes

## **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**

Brasília, abril de 2016.

<p>3.6. Bibliografia básica (Para fins de autorização, considerar o acervo da bibliografia básica disponível para o primeiro ano do curso, se CSTs, ou dois primeiros anos, se bacharelados/licenciaturas)</p>	<p>1 Quando o acervo da bibliografia básica <b>não está</b> disponível; ou quando está disponível na proporção média de um exemplar para <b>20 ou mais</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo; ou quando o acervo existente <b>não está</b> informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES; ou quando <b>não existe</b> um mínimo de três títulos por unidade curricular.</p>
<p>Nos cursos que possuem <b>acervo virtual</b> (pelo menos 1 título virtual por unidade curricular), a proporção de alunos por exemplar físico passa a figurar da seguinte maneira para os conceitos 3, 4 e 5: Conceito 3 – de 13 a 19 vagas anuais Conceito 4 – de 6 a 13 vagas anuais Conceito 5 – menos de 6 vagas anuais</p>	<p>2 Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 15 a menos de 20</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.</p>
<p>Procedimentos para cálculo:  Identificar as unidades curriculares (disciplinas) do curso, identificar os títulos (livros) da bibliografia básica em cada unidade, localizar o quantitativo (nº de exemplares) de cada título relacionado, dividir o nº de vagas pelo somatório de exemplares em cada disciplina e calcular a média dos resultados das divisões anteriores.</p>	<p>3 Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 10 a menos de 15</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.</p>
<p>Caso algum título da bibliografia básica atenda a outro(s) curso(s), é necessário dividir o total de vagas do(s) outro(s) curso(s) pelo total de exemplares do título e recalcular a média considerando esses valores.</p>	<p>4 Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 5 a menos de 10</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.</p>

Justificativa:

---

Indicador	Conceito	Critério de Análise
3.7. Bibliografia complementar  (Para fins de autorização, considerar o acervo da bibliografia complementar disponível para o primeiro ano do curso, se CSTs, ou dois primeiros anos, se bacharelados/licenciaturas)	1	Quando o acervo da bibliografia complementar <b>não está</b> disponível; ou quando o acervo da bibliografia complementar possui <b>menos de dois títulos</b> por unidade curricular.
	2	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, <b>dois títulos</b> por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou <b>com acesso virtual</b> .
	3	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, <b>três títulos</b> por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou <b>com acesso virtual</b> .
	4	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, <b>quatro títulos</b> por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou <b>com acesso virtual</b> .
	5	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, <b>cinco títulos</b> por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou <b>com acesso virtual</b> .

Justificativa:

---

## B - Divulgação em catálogo no ano do seu lançamento (2005)



**BIBLIOTECA VIRTUAL**

Com a Biblioteca Virtual o estudante acessa o texto integral dos livros da [REDACTED] por uma fração do preço de cada obra. Agregando interatividade a textos consagrados, essa ferramenta tem recursos de busca para o conteúdo de um livro ou de toda a biblioteca e permite anotações e impressão de páginas selecionadas.

A Biblioteca Virtual [REDACTED] pode ser acessada por qualquer pessoa, mediante aluguel, mas instituições de ensino podem disponibilizar o acesso a seus alunos sob condições especiais, agregando um diferencial a seus cursos.

### ■ ■ ■ ■ ■ Websites

Conheça os sites de apoio ao ensino e ao aprendizado da [REDACTED]. Cada livro-texto tem um site exclusivo com recursos didáticos para professores e estudantes, como apresentações em PowerPoint e manual de soluções.

Procure o selo "■ ■ ■ Website" na capa do seu livro ou veja a lista de [REDACTED] no site [www.\[REDACTED\].com.br](http://www.[REDACTED].com.br). Para obter senha para áreas restritas do site, os professores devem entrar em contato com um representante [REDACTED] ou enviar um e-mail para [universitarios@\[REDACTED\].com](mailto:universitarios@[REDACTED].com).

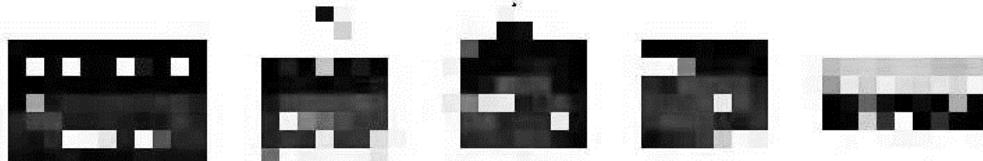


Para receber mais informações sobre os materiais e obter descontos especiais, faça seu cadastro ligando para (11) 5555-1111.

Você também pode enviar um e-mail para [universitarios@\[REDACTED\].com](mailto:universitarios@[REDACTED].com) ou um fax para (11) 5555-1111 com seus dados para contato.

Para saber mais sobre programas integrados de ensino e conteúdo educacional, entre em contato conosco:

**solutions@[REDACTED].com**  
tel: (11) 5555-1111



Visite nosso site

[www.\[REDACTED\].com.br](http://www.[REDACTED].com.br)

C - Divulgação em catálogo da “VB” um ano após seu lançamento – oferta do cd-book

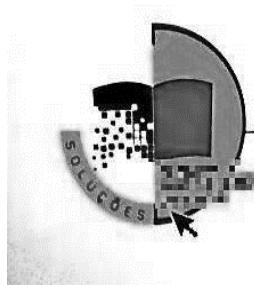
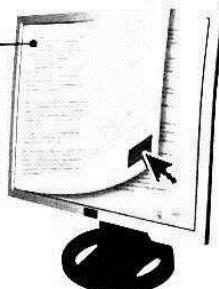
## Catálogo Universitário 2006/7



A [REDACTED], consciente do importante papel desempenhado pelos professores universitários no desenvolvimento sócio-cultural de nosso país, continua sua incessante busca por novos conteúdos e ferramentas que auxiliem esses grandes mestres na nobre tarefa de ensinar.

### Biblioteca Virtual

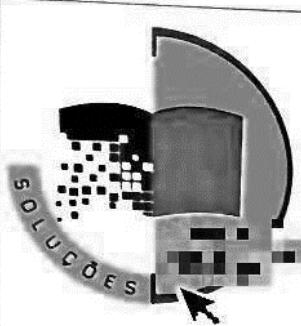
Foi com esse pensamento que idealizamos a Biblioteca Virtual [REDACTED], iniciativa inovadora que, apenas no primeiro semestre de 2006, permitiu que dois terços de todo o acervo da editora estivesse disponível a mais de 50.000 alunos de mais de 20 instituições de ensino espalhadas pelo país. Com toda a interatividade da Web, a Biblioteca Virtual [REDACTED] permite consultar e estudar livros on-line, fazer pesquisas e anotações e imprimir páginas selecionadas, juntamente com anotações do professor e do



As Soluções [REDACTED] para o Ensino Superior também representam o esforço do [REDACTED] em atender às necessidades das mais variadas instituições de ensino brasileiras. Muitas vezes a disciplina não comporta um livro inteiro ou exige trechos de várias obras. Outras vezes simplesmente não existe no mercado um texto adequado à disciplina ministrada. Para solucionar esse problema, a [REDACTED] oferece o Livro Customizado, que em um único volume reúne textos de diversas obras selecionadas pela instituição de ensino ou, se necessário, cria um novo livro a partir do zero, seja em formato impresso, seja em meio eletrônico na forma de CD-Rom (o CD-Book).

## D - Divulgação em catálogo das primeiras soluções ofertadas

# Soluções para o Ensino Superior



O ensino sempre foi o resultado do trabalho do professor a partir do conteúdo de bons livros-texto. Para enfrentar os novos desafios para o aprendizado, a [REDACTED] agrega um novo elemento: a tecnologia.

As Soluções [REDACTED] para o Ensino Superior oferecem conteúdo de alta qualidade e preço acessível em dois formatos flexíveis e inovadores: Publicações Customizadas e Biblioteca Virtual.

### PUBLICAÇÕES CUSTOMIZADAS



Muitas vezes, a disciplina não comporta um livro inteiro; outras vezes, exige trechos de várias obras. Para solucionar esse problema, a [REDACTED] disponibiliza — em formato impresso, como um livro customizado, ou eletrônico, como um CD-Book — o material selecionado pela instituição.

### BIBLIOTECA VIRTUAL

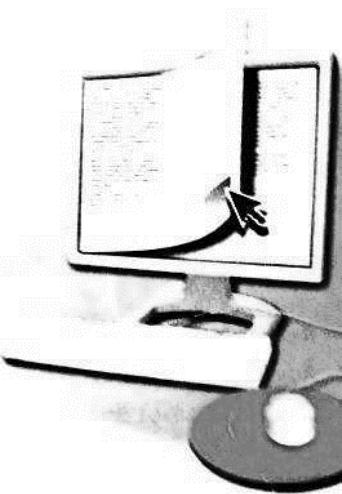


Com toda a interatividade da Web e conteúdo exclusivo, a Biblioteca Virtual permite consultar e estudar livros on-line, fazer pesquisas e anotações e imprimir páginas personalizadas com os comentários do professor e do estudante. Pode ser utilizada de três maneiras:

Biblioteca Virtual Aberta: Diretamente no site da [REDACTED], o leitor pode escolher o livro que deseja e adquirir o acesso a ele por um mês.

Biblioteca Virtual Convênio: Os estudantes de instituições conveniadas podem adquirir os livros adotados por um semestre, com direito a impressão de parte do conteúdo.

Sistema Integrado Biblioteca Virtual/Lousa Virtual: A instituição pode fornecer a seus alunos a biblioteca completa, de modo que eles utilizem gratuitamente todos os recursos de ensino a distância do sistema Lousa Virtual.



### LOUSA VIRTUAL: UM SISTEMA INTEGRADO DE E-LEARNING

O sistema Lousa Virtual da [REDACTED] System International, integrado com a Biblioteca Virtual [REDACTED], oferece recursos de gestão de cursos e disciplinas, permitindo o acompanhamento do desempenho individual e coletivo dos estudantes e o aperfeiçoamento do processo de aprendizado em cursos presenciais e a distância.

Para saber mais sobre nossos programas integrados de ensino e conteúdo educacional, entre em contato conosco:

[solutions@\[REDACTED\].com](mailto:solutions@[REDACTED].com)

## E – Divulgação em catálogo da “VB” – entrada do consórcio de bibliotecas

**Catálogo Universitário 2008/09**

No primeiro semestre deste ano, a [REDACTED] publicou, entre outros importantes títulos, dois pesos-pesados que eram aguardados com grande expectativa por professores e estudantes universitários: a 12ª edição do clássico [REDACTED] que tem como um de seus autores o economista [REDACTED] [REDACTED]. Para os próximos seis meses, a lista de novidades está ainda mais completa, e garantimos que agradará boa parte da comunidade acadêmica. Na área de administração, por exemplo, [REDACTED] [REDACTED] e [REDACTED] chegam para preencher importantes lacunas no mercado e, na área de exatas, a 11ª edição de [REDACTED], do consagrado [REDACTED], chega com conteúdo totalmente revisado e ampliado. Mas essas são apenas algumas novidades. Veja a lista completa nas páginas 5 a 28, que incluem marketing, economia, engenharia e outras áreas.

Outra novidade desta edição do catálogo você já deve ter observado: o layout mais moderno, arejado, facilitando a identificação das informações.

 Este ícone indica que o livro possui conteúdo suplementar disponível no site de apoio.

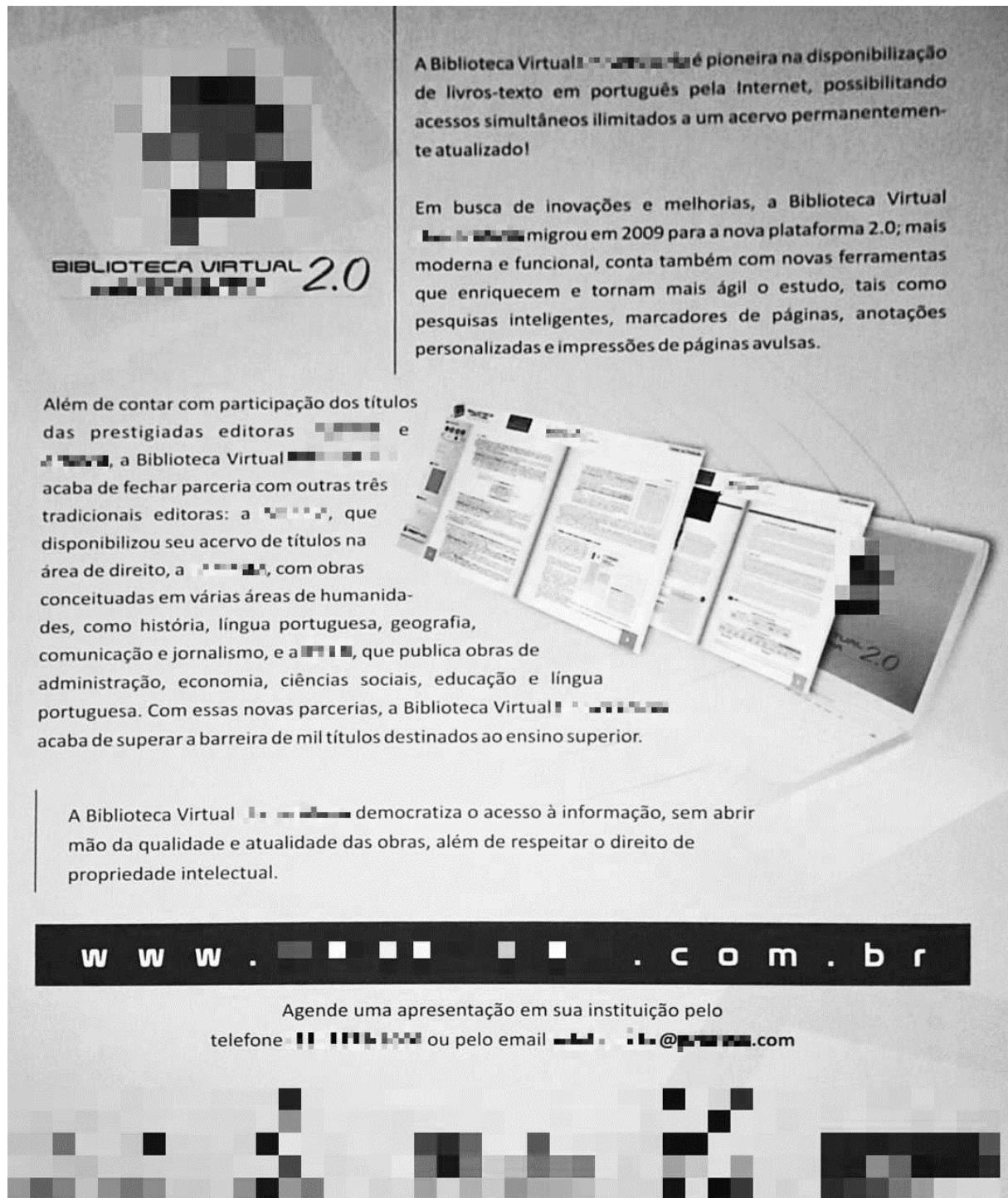
 Este ícone indica que o livro também está disponível na Biblioteca Virtual Universitária.

Acesse nosso catálogo completo em [www.\[REDACTED\].com.br](http://www.[REDACTED].com.br)

Além da reformulação no catálogo, a [REDACTED] traz outras novidades que visam ampliar sua oferta de serviços à comunidade acadêmica. A primeira é a nova Biblioteca Virtual [REDACTED] que passa a se chamar Biblioteca Virtual [REDACTED]. Agora, além dos quase 300 títulos [REDACTED] já disponíveis, o leitor encontrará cerca de 400 títulos de diversas áreas, incluindo saúde e pedagogia, de um novo parceiro, a Editora [REDACTED]. A sinergia entre as duas empresas nos permitiu, em uma parceria inédita no mercado, ampliar ainda mais o leque de opções para professores e estudantes que adotam nossos livros-texto em seus estudos e não abrem mão de ter o conteúdo original e na íntegra escrito por autores consagrados. Saiba mais sobre a Biblioteca Virtual [REDACTED] acessando o site [www.\[REDACTED\].com.br](http://www.[REDACTED].com.br).

**Apresentação**

## F – Divulgação em catálogo da “VB” – nova versão 2.0



**BIBLIOTECA VIRTUAL 2.0**

A Biblioteca Virtual [REDACTED] é pioneira na disponibilização de livros-texto em português pela Internet, possibilitando acessos simultâneos ilimitados a um acervo permanentemente atualizado!

Em busca de inovações e melhorias, a Biblioteca Virtual [REDACTED] migrou em 2009 para a nova plataforma 2.0; mais moderna e funcional, conta também com novas ferramentas que enriquecem e tornam mais ágil o estudo, tais como pesquisas inteligentes, marcadores de páginas, anotações personalizadas e impressões de páginas avulsas.

Além de contar com participação dos títulos das prestigiadas editoras [REDACTED] e [REDACTED], a Biblioteca Virtual [REDACTED] acaba de fechar parceria com outras três tradicionais editoras: a [REDACTED], que disponibilizou seu acervo de títulos na área de direito, a [REDACTED], com obras conceituadas em várias áreas de humanidades, como história, língua portuguesa, geografia, comunicação e jornalismo, e a [REDACTED], que publica obras de administração, economia, ciências sociais, educação e língua portuguesa. Com essas novas parcerias, a Biblioteca Virtual [REDACTED] acaba de superar a barreira de mil títulos destinados ao ensino superior.

A Biblioteca Virtual [REDACTED] democratiza o acesso à informação, sem abrir mão da qualidade e atualidade das obras, além de respeitar o direito de propriedade intelectual.

www.[REDACTED].com.br

Agende uma apresentação em sua instituição pelo telefone [REDACTED] ou pelo email [REDACTED]

## G – Divulgação em catálogo da “VB” – versão 3.0 – benefícios

**BIBLIOTECA VIRTUAL 3.0**

**ALGUMAS VANTAGENS AO ADQUIRIR A BIBLIOTECA VIRTUAL UNIVERSITÁRIA:**

**PARA A INSTITUIÇÃO**

- Integração com a biblioteca física da instituição: todos os livros da Biblioteca Virtual são catalogados com o formato MARC 21.
- Economia: a Instituição pode reduzir a compra de livros impressos. O MEC reconhece a Biblioteca Virtual como um recurso que:
  - Substitui até 30% do acervo de livros físicos da bibliografia básica e até 100% do acervo da bibliografia complementar.
  - Benefícios exclusivos para compra de livros físicos: descontos de até 40% na compra da versão impressa dos livros disponíveis no acervo da Biblioteca Virtual.
  - Acessibilidade: integração com softwares para deficientes visuais.

**PARA O ESTUDANTE**

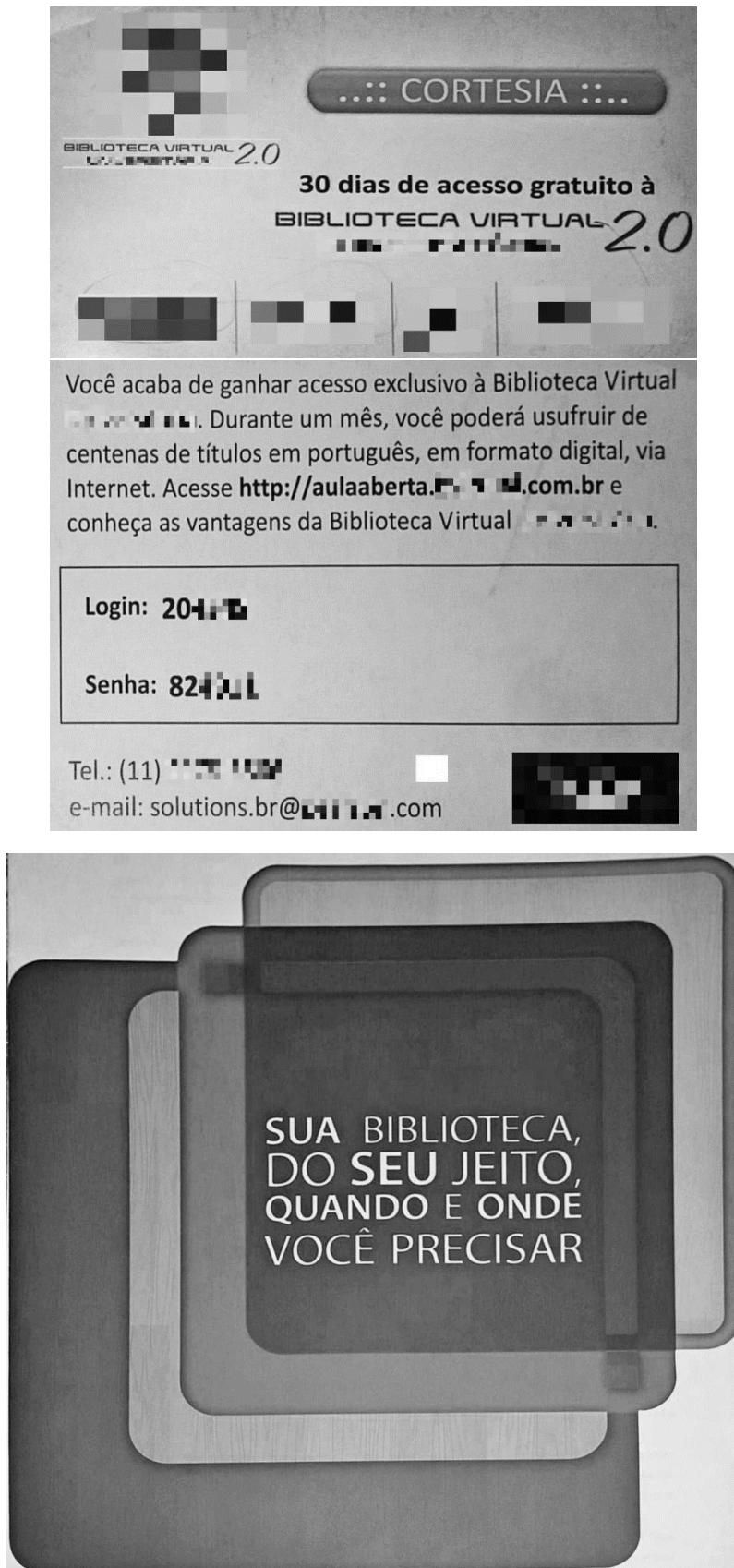
- Facilidade para estudar: acesso disponível 24 horas na Internet, sem limite de acesso, para computadores, tablets e smartphones (iOS e Android).
- Personalização do estudo: ferramentas que permitem selecionar os livros favoritos e realizar anotações eletrônicas.
- Compartilhamento em redes sociais: possibilidade de compartilhar links de páginas de livros e comentários pessoais no Facebook, Twitter, LinkedIn e e-mail.
- Impressão de páginas: além da leitura em tela, o usuário poderá imprimir até 50% do livro.
- Descontos de até 40% na compra da versão impressa dos livros.
- Praticidade: sistema de busca simples e avançada; seleção de livros favoritos.

Os alunos do catálogo com o ícone abaixo já estão disponíveis na Biblioteca Virtual!

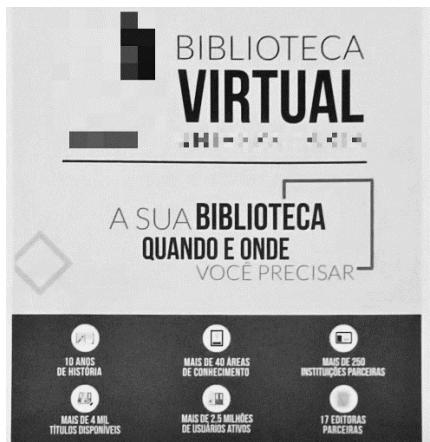
Para mais informações acesse: [www.unicamp.br](http://www.unicamp.br) ou envie um e-mail para [contato@unicamp.br](mailto:contato@unicamp.br)



## H – Acesso cortesia (*trial*) e *folder* de divulgação



## I – Novo folder de divulgação - vantagens e benefícios



### O QUE É A BIBLIOTECA VIRTUAL?

A Biblioteca Virtual Universitária (BVU) é uma iniciativa pioneira de acervo de livros digitais composto por milhares de títulos, que abordam mais de 40 áreas do conhecimento, tais como: administração, marketing, engenharia, direito, letras, economia, computação, educação, medicina, enfermagem, psiquiatria, gastronomia, turismo e outras.

Por meio de uma plataforma intuitiva e ágil, os usuários da BVU acessam títulos de 17 editoras parceiras: Pearson, Manole, Contexto, Intersaberes, Papirus, Casa do Psicólogo, Ática, Scipione, Companhia das Letras, Educhs, Rideel, Jaypee Brothers, Aleph, Lexikon, Callis, Summus e Intercléncia.

### VANTAGENS E BENEFÍCIOS

**REFERÊNCIA**  
A Biblioteca Virtual é reconhecida pelo MEC como acervo de livros digitais, que pode substituir até 100% da bibliografia complementar.

**ECONOMIA**  
Desconto diferenciado na compra de livros para o acervo da biblioteca física.

**MOBILIDADE E PRATICIDADE**  
Pode ser acessada por computadores, tablets e smartphones, de qualquer lugar e a qualquer hora do dia.

**INTEGRAÇÃO**  
Permite catalogação com MARC 21 Integrável com outros acervos da biblioteca, facilitando a busca dos usuários.

**ACERVO**  
Atualização permanente de títulos.

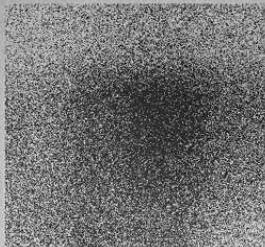
**RECURSOS INTERATIVOS**  
Busca avançada, ferramenta de anotações, seleção de livros favoritos, impressão de páginas, download de conteúdo, ferramenta para destacar trechos do conteúdo, entre outros.

**ACESSIBILIDADE**  
Pode ser integrada a softwares de acessibilidade, que disponibilizam o acervo a deficientes visuais.

Saiba mais: [www.bvirtual.com.br](http://www.bvirtual.com.br)

**J – Divulgação em catálogo da “VB” – novas funcionalidades para mobiles**

**PREPARE-SE**  
para uma nova experiência de leitura

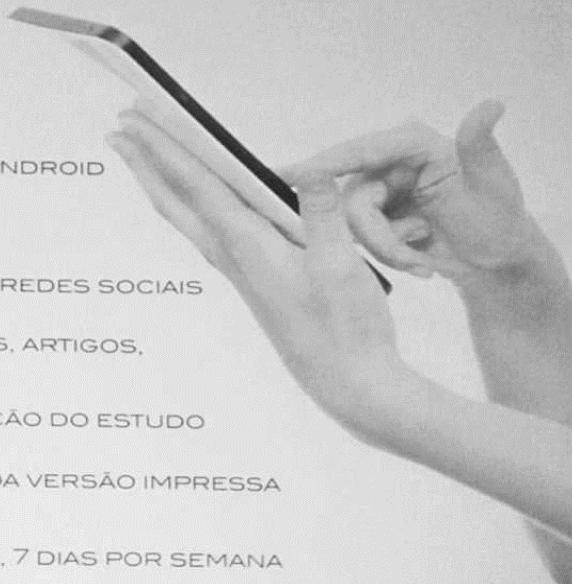


**BIBLIOTECA  
VIRTUAL 3.0**

A Biblioteca Virtual disponibiliza na íntegra um acervo digital multidisciplinar com mais de 1.500 títulos em mais de 40 áreas do conhecimento.

São mais de 2 milhões de usuários que acessam diariamente esta fantástica ferramenta e contam com recursos como:

- ACESSO EM TABLETS – IPAD E SISTEMA ANDROID
- IMPRESSÃO DE PÁGINAS DOS LIVROS
- COMPARTILHAMENTO DE CONTEÚDO EM REDES SOCIAIS
- CONTEÚDOS COMPLEMENTARES (VÍDEOS, ARTIGOS, IMAGENS ETC.)
- ACESSO PERSONALIZADO PARA OTIMIZAÇÃO DO ESTUDO
- DESCONTO DE ATÉ 40% PARA COMPRA DA VERSÃO IMPRESSA DOS LIVROS
- DISPONIBILIDADE DO ACERVO 24 HORAS, 7 DIAS POR SEMANA



**SOLICITE JÁ SEU ACESSO GRATUITO POR 30 DIAS!**

Tel.: 000-0000-0000 • E-mail: contato@b3.com.br • Site: www.b3.com.br

PARCEIROS:



## L – Contrato para assinatura da biblioteca virtual “VB”

### INSTRUMENTO PARTICULAR DE LICENÇA DE USO DO SISTEMA BIBLIOTECA VIRTUAL XXXXXXXX

De um lado, doravante simplesmente denominada “**biblioteca virtual**”, **XXXXXXXXX DO BRASIL S/A**, sociedade anônima com sede em XXXXXX, Estado de São Paulo, à Rodovia XXXXX, s/n. Km XX, Bloco X, Módulo XX, CEP: XXXXXX, inscrita no CNPJ sob o nº XXXXXXXXX, neste ato representada na forma de seu Estatuto Social, suas filiais; e

De outro lado, doravante simplesmente denominado(a), “**INSTITUIÇÃO**”

CONTRATANTE:
DENOMINAÇÃO SOCIAL:
NOME FANTASIA:
ENDEREÇO:
CNPJ:
E-MAIL:
REPRESENTANTE LEGAL:
CPF/MF:

Resolvem as Partes, de mútuo e comum acordo celebrar o presente Instrumento Particular de Licença de Uso do Sistema Biblioteca Virtual xxxxxxxxx (“Contrato”), que será regido pelas cláusulas e condições a seguir dispostas.

O conteúdo do presente QUADRO RESUMO prevalecerá sobre as regras deste contrato:
PRAZO DO CONTRATO: 12 MESES A PARTIR DE XX/XX/XXXX
RENOVAÇÃO AUTOMÁTICA POR IGUAL PRAZO: [ ] SIM [ ] NÃO
VALOR GLOBAL DO CONTRATO:
FORMA DE PAGAMENTO: [ ] A VISTA [ ] PARCELADO EM 12 PARCELAS MENSAIS DE R\$
QUANTIDADE DE USUÁRIOS: [ ] ALUNOS PRESENCIAIS
ADMINISTRADOR DA BIBLIOTECA VIRTUAL JUNTO À INSTITUIÇÃO:
NOME:
EMAIL:
TELEFONE:
OBSERVAÇÕES: ESSE CONTRATO SUBSTITUI O ANTERIOR. QUITADO E DISTRATADO.

## **1. CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO**

- 1.1.** O objeto do presente Contrato consiste na licença de uso do sistema denominado Biblioteca Virtual xxxxxxxx (“Biblioteca Virtual”), em caráter não exclusivo e oneroso, pela **XXXXX** à **INSTITUIÇÃO**, concedendo a esta última o acesso ao acervo da Biblioteca Virtual, composto de obras e materiais, próprios e de terceiros, para estudantes e professores da **INSTITUIÇÃO**.
- 1.2.** A **INSTITUIÇÃO** declara seu conhecimento e total concordância a respeito dos requisitos obrigatórios para o direito de uso do sistema Biblioteca Virtual, declara, ainda, que a licença de uso ao sistema Biblioteca Virtual está sendo adquirida nos termos em que foram negociados, a qual deverá ser implantada, respeitando-se todas as especificações que o sistema requer. A **INSTITUIÇÃO** não está autorizada a realizar qualquer tipo de modificação, alteração ou adequação na Biblioteca Virtual, sem a prévia autorização por escrito da **XXXXXX**.

## **2. CLÁUSULA SEGUNDA: DO PREÇO E DA FORMA DE PAGAMENTO**

- 2.1.** A **INSTITUIÇÃO** pagará à **XXXXX**, pela licença de uso e acesso ao acervo da Biblioteca Virtual, o valor global constante do Quadro Resumo, devidamente reajustado anualmente, de acordo com o índice IGPM, possuindo como data base do cálculo a data de assinatura deste Contrato.
- 2.2.** Em caso de atrasos no pagamento, considerar-se-á a **INSTITUIÇÃO** em mora, incidindo juros de mora de 1% (um por cento) ao mês, multa de 10% (dez por cento), com base no valor em atraso e, honorários advocatícios, desde já fixados em 20% (vinte por cento), caso haja necessidade de adotar medida judicial ou extrajudicial para recebimento das parcelas em atraso.
- 2.2.1.** A **XXXXXX** poderá, ainda, no caso de inadimplência, suspender a licença de uso e acesso à Biblioteca Virtual ora concedida, e manter a suspensão até a data de confirmação do pagamento, sem prejuízo das demais medidas cabíveis descritas neste Contrato.

## **3. CLÁUSULA TERCEIRA: DOS DIREITOS E DEVERES DA INSTITUIÇÃO**

- 3.1.** A **INSTITUIÇÃO** terá o direito de usufruir do sistema Biblioteca Virtual, ora licenciado neste Contrato, entretanto, esse direito será restrito à quantidade de usuários ou máquinas constante do Quadro Resumo.
- 3.2.** A **INSTITUIÇÃO** terá o direito de comprar títulos **XXXXX** em formato impresso com descontos de até 40% sobre a tabela padrão de preços.
- 3.3.** O direito de uso ora adquirido neste Contrato não poderá ser cedido, transferido ou alienado, salvo autorização, por escrito pela **XXXXXX**.
- 3.4.** A **INSTITUIÇÃO** terá direito ao acesso gratuito de todas as atualizações disponibilizadas ao sistema Biblioteca Virtual, durante a vigência deste Contrato.
- 3.5.** A **INSTITUIÇÃO** será responsável pela correta utilização do sistema Biblioteca Virtual, por si e por seus usuários.

**3.6. A INSTITUIÇÃO** é responsável pelo suporte direto aos seus usuários, o denominado suporte de primeira linha, sendo que deverá nomear um administrador para o sistema Biblioteca Virtual, podendo este administrador contatar a equipe de apoio da **XXXXX**, denominado suporte de segunda linha, por e-mail ou telefone, de segunda a quinta-feira, das 08:00 às 18h, e às sextas-feiras até as 17:00 hs, horário de Brasília, exceto feriados.

**3.7. A INSTITUIÇÃO** poderá solicitar a inclusão de material extra na Biblioteca Virtual mediante nova cotação a ser acordada mediante Termo Aditivo firmado entre as Partes.

#### **4. CLÁUSULA QUARTA: DOS DIREITOS E DEVERES DA **XXXXX****

**4.1.** A **XXXXXX** poderá utilizar serviços de terceiros para cumprir com suas obrigações previstas neste Contrato e para administrar seus servidores.

**4.2.** A **XXXXX** será responsável pela manutenção e atualização do sistema Biblioteca Virtual. Para tanto, reserva-se o direito de, eventualmente, paralisar seus servidores, sendo que neste caso não haverá aplicação de multa contratual ou qualquer pleito da **INSTITUIÇÃO** em esfera judicial ou extrajudicial.

**4.3.** Caso, a qualquer momento, a **XXXXX** venha a constatar alertas, existência ou possibilidade de existência de erros no sistema Biblioteca Virtual, a **INSTITUIÇÃO** será informada prontamente e, notificada, dentro do possível, sobre os serviços de manutenção ou atualização necessários para regularização do sistema Biblioteca Virtual.

**4.4.** A **XXXXX** não será responsável por quaisquer perdas e danos causados pelo usuário final ou por terceiro relativos ao uso do sistema Biblioteca Virtual, decorrente de ataques por "piratas eletrônicos" (hackers) ou por infecção de vírus.

**4.5.** A **XXXXX** não será responsável por qualquer interrupção ou contratempo ocasionado por falha de transmissão ou linha de telefone, defeito no equipamento de telecomunicação, falha do provedor de internet, queda de energia, caso fortuito ou força maior, dentre outras circunstâncias alheias à competência da **XXXXX**.

**4.6.** A **XXXXXX** se reserva o direito de retirar títulos da Biblioteca Virtual mediante aviso com 60 (sessenta) dias de antecedência.

**4.7.** A **XXXXXX**, assim como eventuais terceiros utilizados para a prestação de serviços sob este contrato, terão acesso aos dados de utilização da plataforma pelos usuários para fins de auditoria, cobrança e relatórios.

#### **5. CLÁUSULA QUINTA: DA VIGÊNCIA E RESCISÃO**

**5.1.** O presente Contrato vigorará pelo prazo constante do Quadro Resumo.

**5.2.** O presente Contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, por qualquer das Partes, a qual deverá comunicar a outra Parte, por escrito, com prazo mínimo de 60 (sessenta) dias de antecedência, não incorrendo em indenizações de qualquer espécie.

**5.3.** Faculta-se a rescisão do presente Contrato, imediatamente e independentemente de aviso prévio, nos seguintes casos:

- 5.3.1.** Pelo consenso unânime das Partes, mediante assinatura do competente distrato;
- 5.3.2.** Pelo descumprimento de qualquer cláusula contratual que não seja sanada no prazo dado pela Parte inocente;
- 5.3.3.** O não cumprimento pela **INSTITUIÇÃO** de qualquer das cláusulas de confidencialidade;
- 5.3.4.** No caso de decretação de falência, pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, insolvência de qualquer das Partes, sem prejuízo das medidas cabíveis para garantir os eventuais direitos da Parte prejudicada em tais hipóteses.

## **6. CLÁUSULA SEXTA: DA CONFIDENCIALIDADE**

**6.1.** A **INSTITUIÇÃO**, seus empregados ou prepostos, sob as penas da Lei, manterão o mais completo e absoluto sigilo sobre quaisquer informações, dados, documentos, planos comerciais, ideias de produtos e métodos de ensino da **XXXXXX** e de parceiros comerciais, de que venham ter conhecimento ou acesso, ou que lhe venham a ser confiados, sejam relacionados ou não ao objeto do presente Contrato.

**6.2.1.** Se a **INSTITUIÇÃO** for obrigada a apresentar informações de natureza confidencial, em decorrência da hipótese acima, deverá, dentro de 24 (vinte e quatro) horas, notificar a **XXXXXXX**, de tal obrigação.

**6.2.** A obrigação de confidencialidade aqui prevista não será aplicável somente quando as informações tenham que ser reveladas por exigência legal ou ordem judicial.

**6.3.** A obrigação de confidencialidade imposta à **INSTITUIÇÃO**, nos termos da presente consignação, é de caráter permanente, independente do término do referido Instrumento.

**6.4.** A **INSTITUIÇÃO** reconhece e concorda que toda a ruptura ou evasão dos termos desta cláusula resultará em imediata e irreparável lesão à outra, a qual estará legitimada a obter as medidas legais seja para evitar a divulgação, seja para reparar o dano.

## **7. CLÁUSULA SÉTIMA: DOS DIREITOS AUTORAIS**

**7.1.** A **XXXXXX** declara sob as penas da Lei, civil e criminalmente, ser a detentora ou possuir o direito de explorar os Direitos Autorais do sistema Biblioteca Virtual, bem como ser a detentora ou ter autorização dos Direitos Autorais do conteúdo disponibilizado na Biblioteca Virtual.

**7.2.** Fica expressamente ajustado que a **XXXXXXX**, pelo presente Contrato, não concede à **INSTITUIÇÃO** quaisquer direitos de propriedade intelectual, sendo eles autorais, patentes, marcas, tecnologia, segredos comerciais, entre outros direitos, com exceção dos direitos outorgados nos termos deste Contrato.

**7.3.** A **INSTITUIÇÃO** têm ciência que a divulgação, cópia, modificação, transmissão, exibição, venda, revenda, sublicenciamento, empréstimo, aluguel ou qualquer outro tipo de divulgação, seu desmonte ou tentativa, de qualquer forma, de descobrir códigos-fonte, que não sejam em atendimento aos fins do presente Contrato, total ou parcialmente, configuram graves violações, tanto civil como criminalmente, sendo de responsabilidade da **INSTITUIÇÃO** qualquer violação

desses direitos por si e por seus usuários, implicando, desta forma, o direito da XXXXXX em adotar as medidas legais cabíveis, sem prejuízo de rescisão contratual, multa e indenização por perdas e danos.

## **8. CLÁUSULA OITAVA: DAS POLÍTICAS DA XXXXXX**

**8.1. A INSTITUIÇÃO**, por mera liberalidade, se compromete a cumprir as políticas Antissuborno e Anticorrupção (ABC) da XXXXXX e, por isso, declara-se ciente de que a XXXXXX e seus fornecedores estão sujeitos a todas as leis relativas ao suborno, corrupção e assuntos correlacionados, incluindo a Lei Americana das Práticas de Corrupção no Exterior (US Foreign Corrupt Practices Act), a Lei Anti-Suborno Britânica (UK Bribery Act) e as leis de improbidade administrativa correlatas em vigência no País, bem como que a **INSTITUIÇÃO** em função ou em decorrência do presente Contrato, não oferecerá, pagará ou autorizará qualquer vantagem financeira ou de outra forma a nenhuma pessoa, direta ou indiretamente vinculada à XXXXXX em relação aos seus negócios com propósito de (i) obter uma vantagem comercial inadequada para si; (ii) influenciar o funcionário a tomar ou não ações ou decisões, ou (iii) induzir o funcionário a usar a influência para afetar qualquer ação ou decisão da empresa.

**8.2. A INSTITUIÇÃO** deverá garantir e demonstrar, sob pena de responder pelas perdas e danos e demais cominações legais a serem causadas à XXXXXX que:

**8.2.1.** Não cometeu, nem cometerá nenhum ato que viole as cláusulas acima.

**8.2.2.** Seus respectivos empregados, distribuidores, prepostos ou afins não cometeram e não cometerão qualquer ato que viole as cláusulas acima.

**8.2.3.** Nenhum funcionário pertencente ao seu quadro de colaboradores tem qualquer ligação com partes relacionadas.

**8.2.4.** Não contratará qualquer representante ou colaborador que manipule ou tenha acesso ao presente objeto contratual sem o consentimento prévio e por escrito da XXXXXX.

**8.5. A INSTITUIÇÃO** compromete-se a informar à XXXXXX sobre qualquer violação, real ou potencial, das cláusulas acima dispostas, tão logo tenha conhecimento de tal ocorrência.

**8.6. A XXXXXX** tem o direito de rescindir o Contrato, imediatamente, caso seja constatado qualquer razão ou motivo para acreditar que a **INSTITUIÇÃO** atuou ou atuará em violação as cláusulas acima dispostas e não terá responsabilidade futura, independentemente de natureza, em razão de tal término.

## **9. CLÁUSULA NONA: DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**9.1.** As Partes declaram sob as penas da Lei que os signatários do presente Contrato são procuradores/representantes legais, devidamente constituídos na forma de seus respectivos Atos Constitutivos, com poderes para assumir as obrigações ora contratadas.

**9.2.** O presente Contrato poderá ser alterado ou modificado, no todo ou em parte, somente por escrito e mediante acordo entre as Partes, que o farão por Termos Aditivos que passarão a fazer parte integrante deste Contrato.

**9.3.** Todas as notificações, avisos ou comunicações nos termos deste Contrato serão efetuados por escrito, por carta registrada, fax, e-mail ou qualquer outra forma escrita passível de confirmação de recebimento, aos endereços constantes do preâmbulo deste Contrato.

**9.4.** O presente Contrato não implica em nenhuma exclusividade e a XXXXXX poderá, a seu exclusivo critério, contratar com terceiros.

**9.5.** Nenhuma alteração, aditivos e/ou quaisquer documentos referentes ao presente Contrato serão válidos ou obrigarão as Partes, salvo se forem feitos por escrito e assinados pelos representantes legais de ambas.

**9.6.** Qualquer tolerância das Partes ora contratantes, no que diz respeito ao cumprimento dos termos, cláusulas e condições do presente Contrato será considerada mera liberalidade e não representará, em hipótese alguma, a novação das cláusulas aqui pactuadas, e nem a renúncia aos direitos de qualquer das Partes de exigir que a outra Parte cumpra suas obrigações contratuais.

**9.7.** Este Contrato constitui o acordo completo entre as Partes em relação ao objeto contratado e substitui todo e qualquer outro acordo anterior ou contemporâneo, seja por escrito ou oral, sendo consideradas nulas de pleno direito as declarações individuais de vontade feitas pelas Partes de forma diversa da pactuada neste Contrato.

**9.8.** Se qualquer disposição deste Contrato for definitivamente declarada ilegal, sua ilegalidade não se estenderá às demais disposições aqui estabelecidas, devendo ser substituída por outra revestida de legalidade, que contemple, na medida do possível, a intenção das Partes e que da melhor forma restabeleça o equilíbrio estipulado neste Contrato.

**9.9.** O presente Contrato é assinado em caráter irrevogável e irretratável, obrigando as Partes e seus sucessores a qualquer título, sujeitando-se, em caso de inadimplemento, a pagar indenização por perdas e danos causados à outra Parte.

**9.10.** A Parte que infringir qualquer das cláusulas do presente Contrato pagará multa de 10% (dez por cento) sobre o valor total do Contrato.

**9.11.** O presente Contrato constitui título executivo extrajudicial, nos termos do artigo 585, inciso II, do Código de Processo Civil, assim como as obrigações de fazer aqui contidas comportam execução específica. Em caso de cobrança administrativa ou judicial de valores decorrentes deste Contrato, fica estabelecido que será devido o percentual de 20% (vinte por cento) sobre os mesmos a título de honorários advocatícios de cobrança.

## **10. CLÁUSULA DÉCIMA: DO FORO**

**10.1.** Fica eleito o Foro da Comarca da Capital do Estado de São Paulo para dirimir qualquer litígio decorrente deste Contrato, renunciando as Partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

As Partes firmam o presente Contrato em 02 (duas) vias, na presença 02 (duas) testemunhas.

São Paulo, xx de xxxxxxx de xxxx.

---

---

### **(INSTITUIÇÃO CONVENIADA)**

#### **Testemunhas:**

---

---

Nome:

Nome:

RG:

RG:

CPF/MF:

CPF/MF: