

Área Temática: Inovação e gestão tecnológica

Tecnologias da Inovação Aplicadas no Ensino – Um Estudo de Caso de uma Aliança Estratégica Universidade-Editora

AUTORES

ROBERTO MINADEO

Faculdade Novos Horizontes
rminadeo@yahoo.com

SHEYLA ROSANE DE ALMEIDA SANTOS

Faculdade INED
sheylaalmeida3@hotmail.com

MARIA AUXILIADORA BORGES

Centro Universitário Newton Paiva
doraborges@hotmail.com

ÉRICA NORIMAR PACHECO RAMOS

Faculdade INED
ericapacheco1@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desse trabalho é refletir sobre as mudanças no mercado editorial brasileiro no que tange à publicação, divulgação e distribuição de livros didáticos, e as alianças estratégicas entre editoras e instituições de ensino. Trata-se de uma análise qualitativa feita a partir de um estudo de caso e com o emprego da técnica de grupos de foco. O objeto de investigação é uma única instituição de ensino superior privada (denominada aqui de Faculdade “X” e sua parceira de Editora “Y”, para preservar suas identidades); assim, os resultados obtidos não são passíveis de generalização, mas podem ser possíveis referências a novos estudos a respeito desse tipo de aliança e de sua validação efetiva enquanto ação enriquecedora do processo de conhecimento. Investiga-se a eficiência da parceria, do seu uso, do valor agregado que traz a professores e alunos e, ainda, se é adequada à instituição de ensino. Na conclusão apresentam-se algumas afirmações derivadas do grupo de discussão realizado junto aos professores da instituição, e as considerações dos autores acerca da parceria, destacando os pontos que podem ser melhorados para que sejam atingidos os resultados esperados, tornando-a mais competitiva.

Palavras-chave: Mercado Editorial, aliança estratégica, Tecnologia da Informação aplicada à Educação.

ABSTRACT

The objective of this paper is to reflect about the changes in the publishing market in Brazil regard to the publication, dissemination and distribution of textbooks, and the strategic alliances between publishers and education institutions. This is a qualitative analysis based on a case study, with the utilization of focus groups. The object of the research is a single private institution of higher education (called here Faculty of "X" and its partner Publisher of "Y", to preserve their identities), so the results are not likely to spread, but may be possible bring

references to new studies regarding this type of alliance and its validation as an effective action of the process of enriching knowledge. The research deals with the efficiency of the partnership, its use, the added value that brings the teachers and students, and whether it is appropriate to the institution of education. In conclusion sets out some statements from the discussion group held with the teachers of the institution, and considerations of the authors about the partnership, highlighting the points that can be improved so that to achieve the expected results, making it more competitive.

Key Words: Editorial Market, strategic alliance, Technology of Information in the Education Field.

Introdução

O avanço tecnológico ocorrido nos últimos tempos, aliado à revolução da informática e dos meios de comunicação, promoveu mudanças em todos os setores, da economia ao comportamento humano, provocando uma revolução sócio-econômica e cultural, com reflexos na vida das pessoas, que tentam adaptar-se a essas novas tendências. Na “indústria do conhecimento” não é diferente. Com o surgimento da internet, uma nova realidade fez-se presente na busca por informações, com vistas ao crescimento pessoal e intelectual. Os tradicionais jornais e livros impressos ganharam nova roupagem em versões eletrônicas disponibilizadas na rede. As editoras perceberam a necessidade de marcar presença na Internet. As bibliotecas entram na era da informação virtual. Os textos cujos direitos autorais não são mais vigentes encontram-se disponíveis em inúmeros sites, inclusive governamentais.

Universalizar o acesso às obras disponíveis nas bibliotecas é a função dos braços virtuais de várias instituições culturais que, antes, só existiam no "mundo físico" – mediante o uso da Tecnologia da Informação (TI). Atualmente, acervos preciosos como os da Biblioteca Nacional e das bibliotecas Lúcio de Mendonça e Rodolfo Garcia, da Academia Brasileira de Letras, estão disponíveis na rede. Além disso, o Governo criou um site (www.dominipublico.gov.br) que possibilita o *download* de inúmeras obras das mais diversas temáticas.

Assim como as bibliotecas públicas, as editoras também estão cada vez mais, disponibilizando seu estoque *on-line*. Com isso, tornam-se cada vez mais comum, parcerias entre editoras e instituições de ensino privado; a primeira em busca de uma maior divulgação de suas publicações; a segunda, de um diferencial competitivo, disponibilizando aos seus professores uma fonte de pesquisa bibliográfica a ser aplicada às aulas; e aos alunos mais conhecimento, através do acesso à biblioteca virtual da editora parceira e ao conteúdo de seus livros eletrônicos, disponibilizados para *download* parcial.

Nesse contexto, o estudo de caso proposto tem como objeto analisar a parceria entre uma determinada instituição de ensino privado e sua editora parceira. Foi feito um levantamento junto a diversos professores mediante o uso da técnica de grupos de foco, para se verificar a eficiência do tipo de parceria, do seu efetivo uso, do valor agregado que a mesma pode trazer para professores e alunos e, ainda, se realmente ela é adequada à realidade da instituição parceira.

O trabalho é estruturado da seguinte forma: inicialmente, é feita uma breve contextualização acerca do mercado editorial brasileiro, com ênfase nas publicações de caráter didático. A Seção 2 traz o Problema da Pesquisa, Na Seção 3, apresenta-se um referencial teórico sobre o mercado editorial brasileiro, o impacto da Tecnologia da Informação no setor editorial, e algumas idéias sobre alianças estratégicas. Os aspectos metodológicos são tratados na Seção 4. A seção 5 relata o histórico e as características da parceria entre a editora e a instituição de ensino, objetos da pesquisa. Também apresenta a análise dos resultados dos dados secundários e do grupo de foco. A Seção 6 traz as conclusões do estudo, apontando os pontos fracos e fortes da parceria, segundo a colocação dos entrevistados; além de críticas e sugestões sobre o assunto em discussão. Encerra-se o texto com recomendações para futuras pesquisas. O artigo é encerrado com as referências.

2 Problema de pesquisa

Quais os aspectos positivos e negativos de uma determinada aliança estratégica entre uma editora e uma universidade?

3 Referencial Teórico

3.1 Breve Panorama do Mercado do Livro Didático Brasileiro

O mercado editorial brasileiro encontra-se dividido em categorias, como obras gerais (ensaios, ficção, bibliografias), didáticos (ensino fundamental, médio, superior), científicos, técnicos, profissionais e os especializados (religiosos, esotéricos, culinária etc). Hallewell (1985) narra que os primeiros livros escolares brasileiros foram da Impressão Régia, mas que esta primeira tentativa deveu-se às guerras napoleônicas, que interromperam os suprimentos que vinham da Europa. Depois que houve o reabastecimento, pouco se ouvia falar de livros escolares brasileiros. Nas três primeiras décadas do século, o interesse do governo se voltara quase que exclusivamente para o ensino superior. Neste contexto, chama-nos a atenção a política dos livros didáticos. Lajolo e Zilberman (1999: 121) ressaltam a importância dos livros didáticos na vida acadêmica do indivíduo:

Pode não ser tão sedutor quanto às publicações destinadas à infância (livros de histórias em quadrinhos), mas sua influência é inevitável, sendo encontrado em todas as etapas da escolarização de um indivíduo: é cartilha quando alfabetização; seleta, quando da aprendizagem da tradição literária; manual quando do conhecimento das ciências ou da profissionalização adulta, na universidade.

Apple (1995) enfatiza que há uma forma particular de comercialização dos livros didáticos, pois são os professores que determinam o seu material de trabalho, ou seja, a venda não se define na livraria, sendo esse material vendido em função da indicação de cada professor nas diversas escolas. Além do mais, sob a ótica editorial, “os livros didáticos proporcionam uma linha de vendas segura e permanente” (HALLEWELL, 1985, p. 207). Francisco Alves foi o primeiro editor brasileiro a fazer do livro didático, seu principal negócio. A firma crescera rapidamente desde meados da década de 1890, e logo chegou a ter quase o monopólio do campo do livro didático brasileiro. Até meados da década de 30, não havia uma verdadeira educação universitária no Brasil. A primeira universidade do Brasil foi criada em São Paulo, em 1934 (HALLEWELL, 1985).

Até 1958, as editoras multinacionais não tinham incentivo para produzir no Brasil. O mercado de ciência e tecnologia no Brasil ainda era pequeno e importar ainda era mais barato. A mudança neste cenário ocorreu devida a grande transformação no ensino superior brasileiro: “Os 44.100 estudantes universitários de 1950 tornaram-se 93.206 em 1960 [...] de 500 doutorandos em 1970 para 1.258, em 1975. Para um mercado como esse, logo passou a valer a pena traduzir para o português obras estrangeiras” (HALLEWELL, 1985, p. 576).

A Editora Nacional teve crescente êxito com seus livros de nível universitário. A tal ponto que em 1966 o presidente da McGraw-Hill propôs uma aquisição ou fusão ao presidente da C.E.N. (que detinha 55% de todos os livros didáticos de ensino primário e secundário), porém, sem sucesso (HALLEWELL, 1985). Outra significativa alteração no mercado editorial brasileiro ocorreu com a implantação do Programa Nacional do Livro Didático – PNLD – (1985 até 2005). Por exemplo, em 2007 o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) adquiriu os livros didáticos a serem utilizados pelos

alunos da rede pública no ano seguinte, no valor total de R\$ 746,5 milhões. Foram adquiridos 110,2 milhões de exemplares, por R\$ 559,7 milhões, de 5ª a 8ª (ou 6ª a 9ª) séries do ensino fundamental. A Editora Moderna foi a que mais vendeu para o governo, cerca de R\$ 161,5 milhões (BISPO, 2007).

A indústria dos livros didáticos representa em média 54% da indústria nacional, o que chama a atenção é a concentração deste segmento em um número pequeno de editoras, como: Saraiva, FTP, Ática, Atual, Scipione, Brasil, IBEP, Nacional e Editora Moderna. Das editoras citadas, a mais antiga é a FTP, sendo sua primeira publicação no Brasil foi em 1902. A sigla FTD corresponde às iniciais de Frère Théophane Durand, que assumiu em 1883, a direção da Congregação Marista e estimulou a produção de obras didáticas. A Saraiva, além de 15% detidos por investidores estrangeiros, vendeu mais 2% ao Internacional Financial Corporation – IFC – do Banco Mundial. As editoras Ática e Scipione foram compradas pelo grupo Abril em sociedade com a Vivendi Universal, por US\$ 100 milhões (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 1999). Em 2004, a Abril adquiriu os 50% que ainda não detinha nas editoras Ática e Scipione por R\$ 116 milhões (Banco de dados dos autores).

A Vivendi Universal vendeu seus ativos de edição na Europa e na América Latina para a também francesa Lagardère por € 1,25 bilhões. Assim, metade do controle das editoras Ática/Scipione, antes da Vivendi, passou à editora Hachette, controlada pela Lagardère, um dos principais grupos editoriais da Europa, mas ainda não estava presente no mercado brasileiro (BRASILPAR, 2002). Em 2004 a Editora Abril assumiu a revista Bravo, que fora criada em 1997 pelo editor Luis Felipe D'Ávila, e que contava com uma tiragem 33 mil exemplares. Em 2006, o grupo sul-africano Naspers adquiriu 30% da Abril, por US\$ 422 milhões. O negócio envolveu a Abril S.A., controladora da Editora Abril, das editoras Ática e Scipione, e da TVA. A Naspers atua em mídia impressa e eletrônica. A Abril tivera R\$ 2,3 bilhões de receitas no ano anterior (Banco de dados dos autores).

3.2 Impacto da Tecnologia da Informação no Mercado Editorial

As enciclopédias no formato CD-ROM vieram nos anos 90. Um grande número de livros pesados ocupa muito espaço, é caro, e é bem mais difícil de ser usado. Além disso, uma enciclopédia rápida e facilmente fica defasada – outro aspecto no qual o formato CD-ROM é superior, pois possibilita atualizações freqüentes e baratas. Outra vantagem é o preço. O CD-ROM apresenta outros recursos, como: músicas, pequenos filmes, gráficos e jogos, que cativam ao leitor, e fazem com que seja mais atrativo.

Todas essas vantagens mataram um produto que chegava a custar mil dólares, e que gerava cerca trezentos dólares de comissão, divididos entre os vendedores, supervisores e gerentes de vendas: toda uma indústria ruiu. A líder, a bicentenária Encyclopaedia Britannica, foi a que mais tarde se rendeu a essa alteração tecnológica, e perdeu mercado. Suas receitas anuais tiveram o pico de US\$ 672 milhões em 1989, com lucros de US\$ 40 milhões – na venda de mais de cem mil coleções. No entanto, com essa concorrência, os lucros desapareceram, e as vendas despencaram: em 1994 foram 53% inferiores às de cinco anos antes (RUSSO; SHOEMAKER, 2002). Corrêa e Caon (2002) aduzem que a Britannica demorou a compreender a nova realidade: lançou uma versão digital, mas sua força de vendas não deu atenção ao novo produto – afinal suas comissões vinham dos livros.

Em função da TI, as principais editoras passaram a criar sites voltados a apoiar seus livros didáticos, com informações adicionais, gráficos e mapas, recursos aos professores, links, e outras ferramentas permitidas pela Internet.

Um sub-produto da evolução tecnológica: o consumo *per capita* de papel nos países desenvolvidos caiu 6% de 2000 a 2005. Basta tentar lembrar a última consulta realizada a alguma lista telefônica ou catálogo de endereços – necessidades melhor solucionadas pela Internet, economizando espaço nas residências e escritórios, além de serem itens pesados e de manuseio melhor no formato digital (FAIRFIELD, 2008). A Internet como fonte de informações tem levado à queda da circulação dos principais jornais do Primeiro Mundo, conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 1: Queda da circulação de alguns jornais e suas consequências

Em 1984, a circulação de jornais nos EUA teve seu pico, quando cerca de 1.600 diários publicaram em média 63 milhões de exemplares por edição. Ao final de 2006, havia 1.450 diários, com 53 milhões de exemplares por edição. A publicidade nos jornais caiu 3,7% em 2006 em relação ao ano anterior, somando US\$ 13,2 bilhões. A publicidade dos jornais na Internet cresceu 31,5%, chegando a US\$ 2,7 bilhões (SEELYE, 2007).
Em 2006, segundo a Challenger Gray & Christmas, os jornais dos EUA cortaram 17.809 postos de trabalho – quase o dobro dos 9.453 de 2005. (PROBLEMAS NO NYT..., 2007).
No primeiro trimestre de 2008, a receita publicitária dos jornais impressos nos EUA teve queda de 14% em relação a igual período do ano anterior, somando US\$ 8,43 bilhões. Nesse mesmo período, a receita dos sites dos jornais cresceu 7,2% e somou US\$ 804 milhões, portanto, não igualando a perda das receitas das versões impressas. (NEWSPAPER..., 2008).
Em 2008, a McClatchy, terceiro maior grupo controlador de jornais dos EUA, anunciou cortes de 1.400 empregos – cerca de 10% de seu pessoal. (NEWSPAPER COMPANY..., 2008).
Em 2008, Victor F. Ganzzi renunciou à Presidência da Hearst Corp., empresa de mídia, em função de diferenças políticas irreconciliáveis com a família controladora. Foi substituído interinamente por Frank A. Bennack Jr., Presidente anterior e que preparara Ganzzi. O ponto crítico foram os investimentos recentes na compra de vários jornais, quando o setor vinha diminuindo as receitas publicitárias em todo o mundo (PÉREZ-PEÑA, 2008).

Fonte: Elaboração dos autores.

3.3 Uso da TI nas Bibliotecas das Instituições de Ensino Superior

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), em decorrência da rápida disseminação de informações por meio da Internet, a atividade de pesquisa está mudando significativamente em direção a uma biblioteca virtual, por meio digital/eletrônico.

As instituições de ensino estão equipando suas bibliotecas com micros conectados à internet, através dos quais seus alunos poderão consultar não só acervo da própria biblioteca, como o de outras bibliotecas conveniadas e, também, de livrarias com as quais mantém parcerias para a disponibilização de obras *on-line*, em partes ou integral.

De acordo com a pesquisa realizada por Tachizawa e Andrade (2003), numa amostra de 171 Instituições de Ensino Superior (IES) consultadas, 64,9% declararam possuir sistemas de consultas *online* à base de dados de outras instituições. Ressaltam que ainda há bastante espaço para o crescimento desse nicho de mercado, pois, essas consultas *online* tendem a tornar-se a totalidade da forma de se organizar uma biblioteca em um futuro bastante próximo. Para os autores, a nova forma de acessar informações tende a complementar a maneira clássica de pesquisar determinado assunto fisicamente nas bibliotecas. Não só livros didáticos, mas coleções inteiras dos clássicos da literatura brasileira já se encontram disponibilizados na rede. Apesar do acesso não ser ainda tão popularizado, através das IES, alunos pesquisadores têm a possibilidade de se interagirem com outros estudantes por e-mails, trocando informações sobre temas de interesse comum.

Com o surgimento da internet e o investimento das IES em tecnologias a serem usadas em suas bibliotecas físicas, complementa Tachizawa e Andrade (2003), tornou-se viável o acesso a obras e trabalhos acadêmicos produzidos em outros países, seja por meio de sites de livrarias estrangeiras ou de navegação direta aos endereços eletrônicos de universidades e institutos de pesquisas espalhados por todo o mundo.

3.4 Alianças Estratégicas

Porter (1993) apresenta as seguintes vantagens quando se realizam alianças empresariais: a) a busca de economias de aprendizado ou de escala, b) o acesso aos mercados locais, ou a tecnologias necessárias; c) atendimento a exigências governamentais; d) diluição de riscos, e) para condicionar a natureza da competição em um setor, licenciando, por exemplo, uma tecnologia, visando padronizar o setor.

Kanter (1997) aponta três categorias de parcerias: Alianças de serviços multi-organizacionais, alianças oportunistas e alianças entre os envolvidos.

- a) Nas alianças de serviços, um grupo de organizações com necessidades semelhantes, une-se para criar uma nova entidade que atenda àquela necessidade comum a todas. Diversas organizações se aliam para estabelecer uma nova organização, que é controlada em conjunto por todas para suprir essa necessidade.
- b) Nas parcerias oportunistas, as organizações vislumbram a oportunidade de ganhar uma vantagem competitiva imediata, ainda que temporária, ingressando em um novo negócio ou ampliando o antigo. A aliança abre possibilidades que não existiriam para um parceiro sozinho. A soma das competências dos parceiros e a capacidade de alcançar escalas maiores é outro fator motivador.
- c) As alianças complementares tendem a ser movidas pela qualidade e pela inovação. Assim, visando cortar custos e melhorar a qualidade, muitas empresas estabelecem relacionamentos mais estreitos com seus fornecedores. Além de tornar possíveis os investimentos conjuntos em tecnologia e sistemas compatíveis que melhorem a qualidade e reduzam os desperdícios, é compensador ajudar os fornecedores a gerenciar melhor.

Junior e Ribeiro (2001) apontam três tipos de aliança:

- Complementaridade: a aliança visa fazer algo em que uma complementa a outra.
- Co-Integração: forma-se uma aliança para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor, visando obter economias de escala.
- Aditiva: algumas empresas se aliam de modo a integrar todas as atividades da cadeia produtiva.

Kanter (1997) aponta as seguintes características das parcerias bem-sucedidas:

- O relacionamento recebe os recursos adequados, a atenção da gerência e o patrocínio; não há porque entrar numa parceria se ela não tem significado estratégico.
- Há um acordo para *Investimento* a longo prazo.
- Os parceiros são *Interdependentes*, o que ajuda a manter o equilíbrio do poder.
- As organizações são *Integradas* de tal modo que os pontos de comunicação sejam administrados.
- Cada um recebe *Informações* sobre os planos e diretrizes do outro.
- A parceria é *Institucionalizada*.

As alianças estratégicas entre universidades e editoras não são novas. HALLEWELL (1985, p. 475) narra uma parceria entre a Universidade de São Paulo e uma editora:

As negociações entre a EDUSP e a editora baseiam-se no compromisso da EDUSP adquirir, com um desconto de até 50%, certo número de exemplares a combinar (raramente menos de 200 ou mais de um terço da tiragem), que serão pagos em até trinta dias após a publicação, em troca da liberdade de revender os exemplares assim adquiridos nas livrarias do campus da Universidade, com 30% a 40% de desconto. A Universidade pôde assim, abandonar inteiramente sua produção editorial própria, investir seus recursos em um número bem maior de títulos [...].

4 Metodologia

A pesquisa pode ser classificada como um Estudo de Caso. Para (YIN, 2005), essa técnica é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Um método muito utilizado e aplicável a investigações que possuem propósitos exploratórios, sendo recomendado quando se colocam questões do tipo “como?” e “por quê?”. Segundo a taxionomia de Vergara (2003), o tipo de pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, em descritiva e exploratória. Quanto aos meios de investigação, em pesquisa de campo, documental e bibliográfica utilizando-se de um estudo de caso.

Ainda de acordo com Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo cada vez mais utilizado como ferramenta de pesquisas em ciências sócias. Além disso, é o mais indicado por consistir em um exame intensivo tanto em amplitude, como em profundidade de uma unidade de estudo, ao mesmo tempo em que concede ao pesquisador a liberdade de empregar qualquer técnica de investigação, seja qual for a ordem (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A profundidade e o detalhamento de informações que o estudo de caso permite são praticamente impossíveis de serem obtidos através de algum outro meio de pesquisa (GIL, 1987). Um estudo de caso deve ser: a) importante, por apontar um recorte engenhoso de uma situação complexa da vida real; b) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e c) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo (MARTINS, 2006).

Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica. O método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente (LAKATOS; MARCONI, 1991).

No caso em estudo, optou-se por um objetivo de descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas. O foco desse estudo de caso foi em uma unidade em um contexto definido – a parceria Faculdade X com a Editora Y. Talvez por se tratar de um assunto pouco explorado em estudos acadêmicos, não foram encontradas opiniões relevantes de outros autores para ser compactuada. Sendo, portanto, adotada a pesquisa exploratória, como a mais apropriada para esse caso, uma vez que o seu objetivo é exatamente o de buscar um maior conhecimento do assunto em pauta, levantar hipóteses e formular novos problemas a serem investigados. Malhotra (2001) considera que uma das finalidades da pesquisa exploratória é formular o problema com maior precisão e identificar cursos alternativos de ação para estudos

futuros. A pesquisa exploratória foi feita a partir de levantamento documental e, também, investigações realizadas na própria instituição, em busca de informações sobre as bases contratuais e diretrizes que regem essa parceria firmada entre a Faculdade X e a Editora Y. Para um levantamento mais preciso das opiniões dos usuários do sistema, optou-se pela realização de um Grupo de Foco, tendo como entrevistados professores da instituição de ensino, usuários do sistema de parceria em análise.

A pesquisa documental / empírica teve como principais fontes de informação: a) Livros de negócios e imprensa especializada (em especial: Revista Exame e jornal Valor Econômico); b) Banco de dados de fusões e aquisições nacionais de um dos autores; e c) Artigos acadêmicos sobre: mercado editorial, sucessão familiar, conflitos nas sucessões familiares, e alguns estudos de casos ligados a esses temas.

O Grupo de Foco é um processo não-estatístico, qualitativo, usado para entender os “por quês” de uma determinada situação, que identifica e analisa profundamente dados não mensuráveis (sentimentos, sensações, percepções, comportamentos) de um grupo de indivíduos em relação a um problema específico. Segundo Dias (2001), é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade.

Para Iervolino e Pelicioni (2001), a essência do grupo focal consiste na interação entre os participantes e o pesquisador, que objetiva colher dados a partir da discussão focada em tópicos específicos e diretivos (por isso é chamado grupo focal). Esse tipo de pesquisa pode ser usado para o melhor entendimento das diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviço. O grupo focal, em geral, não é considerado adequado para estudar a frequência com que determinados comportamentos ou opiniões ocorrem. Pode ser considerado uma espécie de entrevista de grupo, embora não no sentido de ser um processo onde se alternam perguntas do pesquisador e respostas dos participantes. As questões são abertas e elaboradas em forma de roteiro ou *script* para auxiliar o entrevistador na condução da discussão.

Segundo Malhotra (2001, p. 156) “um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de respondentes”. A entrevista é feita a partir de um roteiro com perguntas pré-elaboradas, com uma amostra de 8 a 12 participantes, escolhidos de acordo com o propósito da investigação, no meio em que ela se insere. As vantagens dos grupos de foco são: a) apresentam um custo relativamente baixo; b) possuem flexibilidade; c) fornecem confiabilidade testemunhal; e d) garantem profundidade de interpretação dos resultados. Como desvantagens apresentam: a) o tamanho da amostra que não é representativo, não podendo extrapolar para outras situações similares; b) o fato de que o seu resultado depende da condução da discussão pelo moderador; e c) não pode substituir as análises quantitativas. A essência do grupo focal consiste, basicamente interação entre os participantes e o pesquisador, com o objetivo de colher dados a partir da discussão do tema ou situação proposta. Palmer (2006) acrescenta que os participantes do grupo de foco são convidados a contribuir para o entendimento de uma questão, com base mais em suas capacidades do que no fato de serem estatisticamente representativos da população estudada.

Os dados do grupo de foco foram tratados através da análise de conteúdo. Laville e Dionne (1999) afirmam que o princípio dessa análise é demonstrar a estrutura e os elementos do conteúdo, a fim de esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.

[...] os fenômenos humanos repousam sobre a multicausalidade, ou seja, sobre um encadeamento de fatores, de natureza e de pesos variáveis, que se conjugam e interagem. É isso que se deve compreender, estima-se, para verdadeiramente conhecer os fatos humanos (Laville e Dione, 1999:41).

5 Estudo de Caso: a Editora e a Faculdade pesquisadas

A Editora Y é considerada o maior grupo editorial do mundo, com produtos voltados às áreas educacional e profissional, e está presente em 50 países, oferecendo conteúdo de qualidade para estudantes de instituições de ensino em 13 idiomas. Presente no Brasil desde 1996, a Editora Y publica livros em diversas áreas: inglês, informática, administração, etc. A sede da Editora Y é na cidade de São Paulo, com filiais e representantes em vários estados do Brasil. A partir de 1999, começou a construir seu catálogo em língua portuguesa e a desenvolver séries didáticas adequadas ao currículo brasileiro. Outro serviço de importância oferecido pela Editora Y é a biblioteca virtual.

A Faculdade X é de Tecnologia e foi inaugurada em junho de 2005, em dois anos tendo chegado a cerca de 2.500 alunos. Oferece cursos de gestão e informática em dois anos e dois anos e meio respectivamente. A instituição desde então adota os livros da Editora Y, sua parceira, como bibliografia principal para todos os cursos/disciplinas, com exceção daquelas em que a mesma não possui bibliografia disponível. Apesar da Faculdade X fazer parte de um sistema de ensino superior que possui uma editora própria que elabora e distribui materiais didáticos, esta ainda não atende às suas demandas, pois o público-alvo principal dessa editora não são alunos de graduação.

Os custos dos livros da Editora Y são elevados, entretanto, a Faculdade X firmou um contrato, para que fosse implantada a sua Biblioteca Virtual em seu sistema de ensino. Para acesso à Biblioteca, o aluno deve ser cadastrado pela Editora Y. Para isso, é necessário que o mesmo informe à faculdade o seu nome completo, CPF e número de matrícula. Esses dados são enviados à Editora Y para que seja efetuado o cadastramento. Após o cadastramento, o aluno poderá acessar a biblioteca virtual por meio da plataforma de ensino à distância da faculdade, denominada *Blackboard*. Nesse ambiente, é permitido ao aluno imprimir 10% do livro – mediante um boleto impresso e pago pelo próprio aluno. A Editora Y oferece descontos especiais para alunos e professores da Faculdade X na compra de livros. A Biblioteca Virtual aliada à plataforma *Blackboard* proporcionam ao aluno a oportunidade de aprendizagem à distância.

5.1 A Coleta de Dados

Os dados secundários se referem ao levantamento documental sobre as regras da parceria entre a Faculdade X e a Editora Y. Dados primários foram colhidos no Grupo de Foco, em uma sala espelho de uma outra instituição de ensino, apropriada para esse tipo de investigação, no dia 18 de dezembro de 2007. O evento foi conduzida por um moderador, profissional desta instituição, que estava de posse de um roteiro (*script*) pré-elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. O evento foi realizado de forma organizada e tranquila, sendo gravado um DVD para posterior análise.

5.2 A Análise dos Dados Documentais

A resposta aos questionamentos que fundamentam o presente estudo de caso foi alcançada mediante o exame e interpretação dos dados coletados – de forma predominantemente qualitativa. Foram adquiridos dados relevantes, em documentos contratuais, que permitiram uma clara visão das regras da parceria.

Na análise documental, o acesso ao contrato possibilitou verificar que a Faculdade X e a Editora Y estabeleceram um convênio, em meados de 2006, sem exclusividade, para operacionalizar o acesso pelos estudantes e professores, através de computadores, à Biblioteca Virtual, tendo ajustado:

1. A Faculdade X fornece a Editora Y, em relação especial, o nome completo dos alunos e professores, número de matrícula e senha para que a Editora Y possa controlar os acessos dos estudantes e professores à Biblioteca Virtual;
2. É de responsabilidade da Editora Y efetuar as cobranças dos alunos pelo acesso a Biblioteca Virtual, bem como suas condições contratuais e operacionais;
3. A Faculdade X deverá divulgar este convênio a seu corpo docente e discente;
4. O convênio não estabelece qualquer obrigação aos alunos e professores da Faculdade X, cabendo a cada um decidir sobre sua conveniência ou não de contratar o acesso à Biblioteca Virtual;
5. O convênio propicia aos alunos da Faculdade X os seguintes benefícios extras perante um usuário comum:
 - a) o aluno paga para acessar os livros da Biblioteca Virtual somente R\$ 8,00 (livro com preço de capa até R\$ 100,00) ou R\$ 12,00 (livros com preço de capa superior a R\$ 100,00) ao invés de pagar 10% do preço de capa pelo acesso;
 - b) por esse valor, o aluno poderá utilizar a Biblioteca Virtual por um semestre letivo e não somente por 30 dias;
 - c) o tempo disponível de leitura é de 50 (cinquenta horas);
 - d) o custo de impressão é de R\$ 0,10 (dez centavos);
 - e) na compra do livro impresso, o aluno tem um desconto de 25% a 40%;
 - f) o aluno pode acessar até 10 livros por semestre. O professor não tem limite de acesso.
6. Como bonificação, a Faculdade X recebe um acesso gratuito durante o semestre. Esse acesso é de tempo ilimitado para que qualquer aluno da Faculdade X possa consultar o acervo da Biblioteca Virtual, mas sem possibilidade de impressão;
7. O site da Biblioteca Virtual é customizado com o logotipo da Faculdade X para que o aluno visualize sempre a marca da instituição;
8. O convênio não estabelece qualquer relação comercial ou associativa entre os participantes do mesmo;
9. O convênio não é exclusivo;
10. O convênio tem a duração de um ano letivo, podendo ser renovado.

A entrevista feita através do Grupo de Foco foi realizada pessoalmente, com a condução de um moderador, que incentivava cada respondente a revelar suas motivações, sentimentos e percepções sobre o assunto em discussão.

5.3 A Análise do Resultado Obtidos no Grupo de Foco (ou *Focus Group*):

O Grupo de Foco aconteceu em uma sala apropriada, com a gravação do som e a imagem em DVD. Foram entrevistados 8 (oito) professores de duas unidades da Faculdade X,

que lecionam diversas disciplinas nos cursos de Gestão em Recursos Humanos, Gestão Financeira, Informática e Logística, cujas opiniões são expressas a seguir.

Quanto aos critérios para a adoção de livros nas disciplinas, os professores entrevistados demonstram um unânime antagonismo em relação à obrigatoriedade de utilizarem os livros da Editora Y. A ementa da disciplina determina uma bibliografia obrigatória (quase sempre da Editora Y) e sugere uma ou duas outras bibliografias complementares:

“O critério é preferencialmente da Editora Y, caso contrário, outro de renome no mercado”, pontua um dos entrevistados.

“A faculdade utiliza a Editora Y, para a adoção dos livros, não como obrigatoriedade, é uma referência, é uma preferência, por esses livros, mas não é obrigatório...”.

Os livros da Editora Y ainda assim, não são os mais adotados nas bibliografias obrigatórias das disciplinas, já que não possui títulos que atendam ao conteúdo de algumas das disciplinas. “Se você falar em termos de números, de quantidade, a maior parte é da Editora W... foi uma parceria com a editora errada, na minha opinião”.

A Editora W, que não possui parceria com a faculdade mencionada, é citada como referência de variedade de acervo, qualidade, bom conteúdo e boa acessibilidade dos professores junto a seus representantes. “Se fosse com a W, seria um espetáculo”.

Para a escolha da bibliografia complementar, os professores entrevistados citam o critério do autor referência da disciplina, independentemente de constar do catálogo da Editora Y.

Os professores entrevistados afirmam conhecer a parceria existente e o sistema da biblioteca virtual, porém, apenas dois dos oito entrevistados já haviam acessado a biblioteca virtual. Todos os professores entrevistados desconhecem o acervo virtual da Editora Y. Também não utilizam e não indicam o sistema a seus alunos como estudo complementar ao da sala de aula “Eu tive uma experiência na Y que eu desisti. Eu tentei comprar um livro, tentei comprar a parte de um livro e simplesmente não consegui. Não consegui fazer o cadastro, eu solicitei ajuda e não obtive, pedi informações e não responderam, mandei e-mail e não tive resposta. Aí a mesma coisa aconteceu com alguns alunos...”.

“Eu entrei um dia na biblioteca virtual para visualizar como é que funcionava e cheguei até a perguntar a um funcionário nosso, responsável pela área de informática e ele me falou que todos os alunos já são cadastrados na biblioteca e que tem que haver... uma divulgação maior para a utilização desses serviços”.

Os alunos da Faculdade X, apesar de ler outros conteúdos na Internet, ainda não formaram o hábito de ampliar seus conhecimentos acadêmicos por meio da biblioteca virtual. “... mais do que a própria leitura virtual, ou a idéia que é muito boa, mas culturalmente eu acho que agente não tem essa cultura de ler o livro na tela do computador...”.

Segundo os professores entrevistados, os alunos não sabem que são cadastrados na biblioteca virtual da Editora Y, exceto um professor da área de informática, que relata informar a seus alunos sobre como acessar a biblioteca virtual, onde o *login* do aluno é seu

número de matrícula e data de nascimento. Os professores não incentivam ou motivam seus alunos a utilizarem a biblioteca virtual, segundo uma professora entrevistada, porque “a dificuldade que tem é na maioria das vezes, no meu caso, por exemplo, é material que atenda. Como não encontro, como é que eu vou incentivar os meus alunos a utilizarem?”.

A Faculdade X divulgou a biblioteca virtual apenas no início da parceria, cerca de dois anos atrás, e não realizou nenhum treinamento e acompanhamento de seus professores e alunos para consolidar este trabalho. Atualmente a Faculdade X possui toda a estrutura para atender a demanda dos alunos de acesso à plataforma de ensino à distância e à biblioteca virtual, possuindo amplos laboratórios de informática. Mas o acesso a estes sistemas não é restrito às dependências da faculdade, podendo ser acessado também, a qualquer tempo, em qualquer lugar, em um computador conectado à Internet. Apenas um professor entrevistado relata conhecer os termos da parceria entre a faculdade X e a editora Y: “... conheço e discordo em um aspecto: é o seguinte, lá o aluno, ele pode visualizar, ele pode imprimir um percentual do livro... 10% ele pode fazer a impressão... que é a questão dos direitos autorais... só que ele paga por essa impressão, ele paga... para a consulta também. Tem um limite de livros que ele pode consultar... tem um número de horas que ele aluga um livro... por exemplo, se ele alugar durante 12 horas, é o preço tal. O acesso não é totalmente gratuito... mas no meu entender se é uma parceria... eu acho que essa consulta aos livros deveria ser gratuita para o aluno...”.

“... ela ainda não é utilizada eu acho que o principal motivo primeiro é que não foi divulgada e mesmo assim, eu acho que quando for divulgada é mais fácil o aluno ir à biblioteca, é mais barato, é mais fácil, é rápido e não tem que pegar boleto, pagar no banco, nada disso. Se não tiver um meio de pagamento instantâneo, é muito difícil”.

No relato dos professores entrevistados, nem os professores e nem os alunos da Faculdade X conhecem os critérios de uso da parceria com a Editora Y. Quanto à parceria representar um diferencial competitivo para a Faculdade X, todos os professores entrevistados concordam: “... é um potencial de vantagens, sim, mas é só potencial. Não se concretiza não”. “... eu vejo que a partir do momento que vai sendo divulgado, mais pessoas tomarem conhecimento, os alunos, os professores, quando houver um treinamento, passa a ser um diferencial”.

“... é importante o aluno ter opções. Se ele vai utilizar ou não é critério dele... o papel de uma instituição de ensino é trazer o maior número de possibilidades para os alunos”.

O treinamento dos professores e alunos quanto ao uso da biblioteca virtual pareceu de vital importância para a melhor utilização deste serviço: “... lidar com as ferramentas disponíveis, como pode ser acessada, a questão do pagamento...”.

Outro aspecto destacado é a implicação da Editora Y na parceria. Ela não parece estar presente no dia-a-dia da Faculdade: “... a própria editora também, manifestar o interesse em querer ter a parceria”. “Essa parceria parece ser de mão única”.

Muitos pontos levantados pelos professores precisam ser trabalhados para que esta parceria realmente se efetive de forma prática e produtiva.

“Ninguém nunca parou para questionar e pensar sobre esse assunto, então agora é uma coisa que atinou, que reavivou esse assunto pra gente refletir e fazer uma cobrança mais

incisiva. Mesmo porque é uma ferramenta importante e mesmo que ela não seja utilizada eu acho que tem que ser divulgada”.

Ao final de discussão, todos os participantes são unânimes em dizer que a parceria é interessante e pode ser bem aproveitada pelos professores e alunos, desde que haja um maior envolvimento da Editora Y com a Faculdade X, através de acompanhamento do processo de parceria, treinamentos e busca de *feedback* levantando os pontos que devem ser direcionados à situação específica dessa instituição de ensino. Como ressalta um dos participantes: “é uma parceria certa, feita com a editora errada”, pois a maioria dos livros disponibilizados para consulta não se enquadram no conteúdo dos cursos ofertados pela faculdade.

6 Conclusões e Sugestões

A importância do Programa Nacional do Livro Didático – PNLD – na difusão de novas publicações parece marcante, e com importantes reflexos na vida dos estudantes atendidos. Talvez fosse possível cogitar a extensão desse Programa também a livros universitários, ao menos aqueles considerados básicos, e aos alunos comprovadamente carentes.

Por uma parceria empresarial, entende-se uma reunião de empresas com interesse comum, ou seja, uma relação de criação de valor para ambas as partes, através das sinergias desenvolvidas. Toda parceria também precisa ser construída com fortes laços de confiança, trabalho e empenho das partes envolvidas. Nada que é pouco prático ou apenas apoiado nos aspectos contratuais vigora por muito tempo. Existem diversos casos de parcerias duradouras, nos mais diversos setores, e com inúmeras finalidades e motivações subjacentes.

Ao estudar a parceria da Editora Y com a Faculdade X, no que diz respeito à biblioteca virtual, com base nos resultados do grupo de foco, pode-se perceber que ainda há pouco envolvimento das empresas quanto ao treinamento dos profissionais e clientes, assim como pouca divulgação do serviço oferecido. Isso parece comprometer a efetividade da parceria. No entanto, devido ao prazo relativamente curto de vigência do contrato e da pouca experiência da Faculdade X, resultados melhores podem ser esperados.

Kanter (1997) define três categorias de parcerias: Alianças de serviços multi-organizacionais, alianças oportunistas e alianças entre os envolvidos. No estudo evidenciou-se o tipo de parceria considerada oportunista, ou seja, as organizações envolvidas: Editora Y e Faculdade X vislumbram a oportunidade de ganhar uma vantagem competitiva imediata em relação às demais IES de sua região de atuação, oferecendo em um novo negócio, a biblioteca virtual. Segundo o mesmo autor, a aliança abre possibilidades que não existiriam para um parceiro sozinho. A soma das competências dos parceiros e a capacidade de alcançar escalas maiores é outro fator motivador.

Em relação ao mercado educacional e editorial, representados pelas empresas mencionadas, a visão dos entrevistados mostra uma forte visão de mercado no que diz respeito ao acompanhamento de tendências, que alinham tecnologia e educação – o que apresenta perspectivas de um futuro promissor para as duas partes.

Identifica-se nesta parceria o que Junior e Ribeiro (2001) apontam como um tipo de aliança da complementariedade, ou seja, uma aliança que visa fazer algo em que uma complementa a outra. As necessidades pedagógicas da Faculdade X aliada às necessidades comerciais da Editora Y.

Essa parceria parece inovadora e pode se constituir em um diferencial competitivo, em especial para uma pequena instituição de ensino. O ambiente educacional no país apresenta um clima de acirrada competição, com a abertura de capital em Bolsas de Valores dos maiores grupos, que já começaram a fazer inúmeras aquisições de instituições de ensino de

menor porte – cuja competitividade, portanto, precisa ser redimensionada. Ao mesmo tempo, as maiores instituições apresentam condições de oferecer menores preços, em função de suas economias de escala.

Por sua vez, o mercado editorial convive com uma acelerada introdução de novas tecnologias – como é o caso da Wikipedia, em que pesem as críticas que continuamente recebe. Desse modo, também as editoras, apesar de melhor estruturadas, podem vislumbrar certo montante de receitas garantidas mediante esse tipo de parcerias.

No entanto, há muito que se fazer para que essa potencialidade se concretize em diferencial competitivo nesta parceria em especial: melhor divulgação dos serviços oferecidos, capacitação dos professores e alunos da Faculdade X para utilizarem adequadamente o sistema, melhoria do suporte técnico da Editora Y, incentivos por parte da Faculdade X para que seu corpo docente e discente incorpore essas novas práticas metodológicas, e, sobretudo, acessibilidade financeira na utilização do sistema da biblioteca virtual. Para que tal parceria obtenha um maior sucesso, sugerimos as seguintes observações feitas por Kanter (1997):

- O relacionamento entre parceiros deve receber os recursos adequados, com a devida atenção da gerência; não há porque entrar numa parceria se ela não tem significado estratégico.
- Deve haver um acordo para *Investimento* em longo prazo.
- Os parceiros que são *Interdependentes* ajudam a manter o equilíbrio do poder.
- As organizações devem buscar uma *Integração* de tal modo que os pontos de comunicação sejam administrados.
- Cada parceiro deve receber *Informações* sobre os planos e diretrizes do outro.
- A parceria deve ser cada vez mais *Institucionalizada*.

Nesta perspectiva, considera-se que as parcerias entre Editoras e Universidades, atendendo, também, as novas demandas do mundo virtual, podem representar a oferta de serviços diferenciados aos alunos, se bem trabalhadas em sua potencialidade acadêmica e de negócios. Outros estudos podem ser feitos comparando as parcerias objeto do artigo com outros tipos de alianças, ou apresentando diversas parcerias envolvendo IES e outros tipos de prestadores de serviços. Ainda poderia ser estudado todo o campo das editoras e livrarias acadêmicas, no tocante ao atendimento das necessidades de alunos e docentes.

Referências

- APPLE, M. W. (1995) **Education and power**. 2nd edition. New York: Routledge.
- BISPO, T. Governo compra R\$ 746,5 milhões em livros. **Valor online**, 30 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2007.
- BRASILPAR – Boletim Negócios e Investimentos. São Paulo: Brasilpar, 04 nov. 2002.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAIRFIELD, H. Pushing paper out the door. **The New York Times online**, 10 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 10 fev. 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- HALLEWELL, L. **O livro no Brasil: sua história**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1985.
- IERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. **A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde**. Rev. Esc. Enf. USP, v. 35, n.2, p.115-21, jun/2001.
- JUNIOR, A. B. S.; RIBEIRO, Á. H. P. **Parcerias e Alianças Estratégicas**. In: BARROS, B. T. (org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Editora Atlas/Fundação Dom Cabral. 2001, p. 89-101.
- KANTER, R. M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- LAJOLO, M.; ZILBERMAN, R. **A leitura no Brasil**. 3. ed. São Paulo: África, 1999.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing** - uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001, 720 p.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- NEWSPAPER Advertising Takes Big Fall. **The New York Times online**, 14 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 14 jun. 2008.
- NEWSPAPER COMPANY Clatchy to cut 10% of workforce. **Los Angeles Times Online**, 7 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.latimes.com>>. Acesso em: 07 jun. 2008.
- PALMER, A. **Introdução ao Marketing** – Teoria e Prática. São Paulo: Ática, 2006.
- PÉREZ-PEÑA, R. Hearst chief executive resigns over policy differences with family trust. **The New York Times online**, 19 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 19 jun. 2008.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.
- PROBLEMAS NO NYT provam a crise dos jornais diante da web. **O Estado de São Paulo Online**, 04 fev. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 04 fev. 2007.
- RUSSO, E.; SHOEMAKER, P. **Decisões Vencedoras**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P., RIBEIRO, R. M. **Cadeia de Comercialização de livros**. Gerência setorial de comércios e serviços do BNDS. 1999
- SEELYE, K. Q. Drop in Ad Revenue Raises Tough Question for Newspapers. **New York Times Online**. 26 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 26 mar. 2007.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. A. **Tecnologias da Informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003, 248 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.