

Processo de desenvolvimento de produtos no setor editorial: O caso de uma editora universitária.

Cláudia Cirineo Ferreira Monteiro (UEL/UFSCar) claudiacfm@yahoo.com.br
José Flavio Diniz Nantes (UFSCar) fnantes@power.ufscar.br

Resumo

As editoras universitárias se caracterizam por pertencerem a universidades, geralmente públicas, contando com cotas do orçamento destas instituições. Porém, por questões de controle orçamentário estas editoras necessitam tornar-se mais independentes e competitivas no mercado que atuam. O objetivo deste trabalho foi estudar o PDP em uma editora universitária e identificar as potenciais contribuições deste processo em sua competitividade. Para atender este objetivo foi utilizada uma abordagem qualitativa, optando-se pelo estudo de caso como procedimento metodológico junto aos diversos atores do processo de desenvolvimento, utilizando-se um questionário semi-estruturado. Mesmo a pesquisa tendo trabalhado apenas com um estudo de caso esta pode contribuir para outras entidades com características semelhantes. Os resultados identificaram um PDP baseado em uma estrutura centralizada onde não são feitas pesquisas de mercado, apenas análises de similares. Não existe um sistema de aprendizado organizacional formalizado durante o PDP perdendo, desta forma, parte da identidade visual das obras. As informações obtidas permitiram concluir que esta editora pode se tornar competitiva no setor editorial reestruturando seu PDP com base nas demandas de mercado, uma vez que erros de previsão de demanda de um livro podem representar a perda de oportunidades de ganhar dinheiro ou inviabilidade de projetos de lançamentos de livros.

Palavras chave: Editora universitária, Desenvolvimento de produtos, Produção editorial.

1. Introdução

O mercado das editoras universitárias no Brasil tem uma grande importância visto que representa aproximadamente 8% dos lançamentos de livros do país e se prontifica a publicar obras que apresentam grande importância para a sociedade, porém com pouco apelo comercial, portanto não despertariam interesse em editoras comerciais (ABEU, 2005).

Se por um lado estas editoras precisam se manter fiéis a suas linhas editoriais, por outro lado a manutenção destas organizações cada vez mais depende da geração de recursos próprios, visto que muitas vezes as universidades destinam fatias cada vez menores de seus orçamentos a estas entidades.

Neste sentido, o lançamento de novos produtos assume uma importância muito grande neste tipo de empresa, sobretudo nas editoras universitárias, cujos autores estão diretamente envolvidos com os avanços da ciência.

Este trabalho teve por objetivo geral avaliar o processo de criação de livros em uma editora universitária, desde a chegada da proposta pelo autor até o lançamento do livro, visando identificar pontos que podem ser aprimorados para que estas organizações se tornem mais competitivas, mesmo mantendo suas características editoriais.

Os objetivos específicos desta pesquisa referem-se à identificação do método utilizado por estas empresas para o desenvolvimento de seus produtos, enfatizando os passos seguidos pelo

designer em cada etapa do processo de criação.

2. Editoras universitárias

De acordo com a Associação Brasileira das Editoras Universitárias (2005), uma editora universitária não tem fins lucrativos, é mantida com verbas de convênios e retorno das vendas dos livros, tem por função publicar e levar ao público o resultado da produção acadêmica, define lançamentos a partir de um rigoroso processo de seleção, que envolve um conselho editorial e pareceres de consultores, participa ativamente do processo de democratização do livro no Brasil, revela novos autores, edita livros não necessariamente escritos por professores ou alunos da instituição à qual pertence, contribui para o crescimento das ciências e do conhecimento na medida em que publica trabalhos que editoras comerciais só publicariam se o apelo de vendas fosse muito grande e torna-se o fórum adequado para discussão científica através da publicação de revistas, anais, simpósios, dissertações e teses e, livros.

De acordo com a Universia Brasil (2005) a função básica de uma editora universitária é divulgar os conhecimentos que são produzidos no âmbito das instituições de ensino superior.

Para a editora da UFPE, criada em 1955 e considerada a mais antiga editora universitária do Brasil, a editora universitária além de estimular a produção intelectual dos docentes e pesquisadores, tem função acadêmica no que diz respeito ao ensino e à pesquisa, como métodos de aplicação interna, e à extensão, quando dirigida a públicos periféricos.

Para Martins Filho & Rollemberg (2001) o livro universitário deve representar, antes de mais nada, a imagem institucional, o trabalho dos professores e pesquisadores de uma instituição, de tal forma que seu crédito ou descrédito reflitam essa instituição.

De acordo com os mesmos autores as editoras se adequaram aos poucos a algumas regras do mercado, mas a sua dedicação à produção de livros de apelo comercial fugiria de um de seus propósitos básicos: a difusão do conhecimento e da cultura produzidos ou não por sua comunidade acadêmica.

No período anterior a 1989 as publicações de editoras universitárias eram quase sempre mal-editados devido à ausência de uma política editorial adequada e definida. A Edusp (editora da universidade de São Paulo) deu uma guinada em sua linha editorial, devido a grande quantidade de publicações e a partir deste momento algumas editoras universitárias seguiram seu exemplo.

De acordo com a ABEU (2005), 8% dos livros publicados no país foram das editoras universitárias, tendo um crescimento anual de 15%. Em 2003, as 104 editoras associadas a Abeu lançaram 800 títulos, revelando novos autores.

3. Desenvolvimento de novos produtos na estratégia das organizações

O que entendemos por novos produtos? Para nossos propósitos, novos produtos incluirão produtos originais, produtos modificados e marcas novas que as empresas desenvolverão utilizando esforços de seus próprios departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

O Designer é inserido neste processo de acordo com Magalhães (1996, p11), “desenvolvimento de produtos compreende o desenvolvimento de Design de um novo produto em coerência com o plano para a sua produção, distribuição e venda.”

A fase do encontro de idéias ou oportunidades irá trazer uma ou mais idéias promissoras, as quais irão ser trabalhadas, imediatamente ou posteriormente, em um plano detalhado para atividades de novos negócios. Após isto, virá o desenvolvimento parcial do produto ou Design como chamaremos, pois o Desenvolvimento de Novos Produtos é todo o processo para o desenvolvimento de novos negócios. Este desenvolvimento leva à realização, que é o momento onde será elaborado o plano para transformar em realidade o que foi desenvolvido na fase do “desenvolvimento parcial do produto ou Design”

Em cada fase do processo de inovação, são geradas alternativas e escolhas são feitas. A geração de alternativas é um processo divergente, o número de alternativas aumenta. A seleção é um processo convergente, o número de possibilidades é diminuído para um ou poucas.

O processo para o desenvolvimento de produtos deve ser arrumado de forma “concêntrica”. Isto significa que, primeiramente, todos os planos são trabalhados de um modo geral e com coerência mútua, para serem capazes de estimar a viabilidade técnica e comercial da atividade de novos produtos como um todo. Utilizando este desenvolvimento “concêntrico“, duas importantes coisas são atingidas. Primeiramente, este processo previne produtos fracassados e em segundo, estimula a interação entre Design de produto, desenvolvimento de produção, e planejamento de Marketing, o qual melhora a qualidade do produto e diminui o tempo de lançamento.

Urban (1980) afirma que a competição global aumenta a necessidade de que os gerentes entendam o Desenvolvimento de Novos Produtos praticados em várias culturas.

Todavia o que se caracteriza por uma empresa que tenha como cultura a inovação, também chamada de empresa inovadora? Para que uma empresa seja inovadora é necessário que possua uma equipe interdisciplinar, envolvendo Marketing, desenvolvimento de produtos e engenharia de produção, onde serão geradas as idéias que, posteriormente, serão transformadas em especificação de projeto, para orientar o desenvolvimento e dirigir o controle.

Novos produtos são a chave para o crescimento das vendas de uma empresa. De acordo com a pesquisa da Booz Allen & Hamilton (apud Gruenwald: 1994, p.6): *“Apenas nos próximos três anos, cerca de 75% do crescimento no volume de vendas do país devem vir de novos produtos, incluindo marcas”*.

Segundo Urban (1980), devemos aproximar Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) com uma estratégia gerencial efetiva que seja provável para atingir o sucesso, isto devido ao custo. O autor concorda com Roozenburg (1996) que a estratégia de DNP deve refletir a política e estratégia geral da organização.

Freqüentemente, as empresas dizem que vislumbram uma estratégia de inovação, porém isto só ficará claro se houver uma atividade de planejamento estratégico na empresa. O planejamento estratégico deve estabelecer metas ou missões que uma empresa deve alcançar e define as estratégias ou ações que deve realizar, para que essas metas ou missões sejam alcançadas. Em função disto se define a estrutura gerencial, investimento e os recursos humanos. Segundo Baxter, (1998),

“as estratégias de inovação podem ser qualificadas em quatro tipos:

- estratégias ofensivas ou de ação: empresas líderes de mercado, ela é consequência de uma forte cultura inovadora, onde deve existir várias equipes dedicadas á pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologia e produtos;
- estratégias defensiva ou de reação: empresas que querem seguir as líderes, deixam que as empresas líderes arquem com os custos de desenvolvimento e riscos para abrir novos mercado;
- estratégias tradicionais: empresas que atuam num mercado estático, com uma linha de produto estática;
- estratégia dependente: empresas que não possuam autonomia para lançar seus próprios produtos.”

Ainda de acordo o mesmo autor as empresas que adotarem uma estratégia ofensiva ou de ação

precisam contar com especialistas de Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Design, engenharia de produção e fabricação. Isto também acontece em menor grau com aquelas que adotam estratégias defensivas, já as que adotam a tradicional e a dependente devem concentrar seus esforços em produção.

Segundo Gruenwald (1994), um estudo feito pelo The Conference Board mostra que 35% das empresas que contribuíram para a realização do mesmo tiveram pelo menos metade de sua receita vinda de produtos os quais elas não fabricavam dez anos antes. É possível afirmar que novos produtos são essenciais para o crescimento de uma empresa. Para crescer, uma empresa deve continuar a aprender (pesquisa) e a ter importância em seu setor (pioneirismo).

Segundo Porter (1986), as estratégias competitivas genéricas podem ser divididas em três abordagens:

- Liderança no custo total. Na liderança pelo custo total, as empresas priorizam escalas cada vez maiores de produção, minimizando investimentos em outros departamentos como pesquisa e desenvolvimento. Desta forma o custo unitário de produção se torna cada vez mais baixo. Um dos requisitos para se chegar à condição de competitividade da liderança no custo total, é ter uma parcela de mercado compatível com a produção em escala necessária para tal otimização de custos. A estratégia de liderança no custo total apresenta como riscos, a mudança tecnológica, que possa anular os investimentos feitos para se produzir na escala desejada e a incapacidade de mudança no produto e na estratégia de marketing.
- Diferenciação. Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que o consumidor valorize nos produtos.
- Enfoque. Esta estratégia consiste em focar um grupo de clientes e oferecer produtos ou serviços de acordo com suas necessidades.

4. Metodologia de pesquisa

Em um estudo qualitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca medir os eventos estudados nem emprega instrumento estatístico na análise de dados (GODOY, 1995).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de caso, devido às características da empresa. O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão do que na sua qualificação (YIN, 2001).

O procedimento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de questionários com perguntas abertas dirigidas ao diretor da editora e questionário semi-estruturados aos funcionários. Foram entrevistados vinte e quatro funcionários.

A empresa escolhida faz parte de uma Universidade Estadual do Estado do Paraná e se caracteriza por uma atuação independente financeiramente da universidade, porém sua gestão é realizada por funcionários ligados a reitoria universitária.

A metodologia utilizada nesta pesquisa apresentou uma abordagem qualitativa com entrevistas dirigidas ao diretor da editora e aos funcionários que trabalham nos diferentes setores da empresa.

As perguntas realizadas aos funcionários tratavam sobre o conhecimento dos funcionários sobre o trâmite de um livro desde a chegada na editora até o momento de seu lançamento, de seu conhecimento sobre cronogramas de desenvolvimento e burocracias da empresa e também sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos na editora e conhecimento de mercado.

5. Resultados e discussão

A editora pesquisada é um órgão de apoio de uma Universidade Estadual. Seu objetivo é publicar obras que atendam às necessidades da comunidade universitária e da sociedade como um todo. Embora, todos os autores de livros que possam estar inseridos em sua linha editorial possam publicar livros pela editora, a maior parte das publicações é de autoria de professores e alunos vinculados a universidade.

Esta linha editorial está dividida em séries e coleções como a Série Projeção: destinada a publicar obras de autoria de membros da comunidade universitária da Universidade; Série Didáticos: obras dirigidas ao ensino médio que tenham caráter inovador; Série Artis: obras do campo das artes, arquitetura e também traduções; Série Biblioteca Universitária: todas as obras das mais diversas áreas que não podem ser categorizadas pelas outras séries de cunho acadêmico; Coleção Latinidade: livros de bolso de áreas diversas que abordem questões relacionadas a América Latina e Caribe; Coleção Acontecimento: livros de resultado de palestras, eventos, entre outros e Coleção Novos Autores: obras advindas de um concurso anual realizado pela editora universitária que podem ser ficção, romance, contos, crônicas, poesia e infantil.

A produção anual média da editora é de 10 a 20 livros variando em função do orçamento. A editora possui um organograma vertical com a diretoria comandando de forma direta todas as atividades desenvolvidas pelos 23 funcionários, dos quais 12 são estagiários.

A equipe de desenvolvimento de produtos é composta por 7 pessoas, que deverão gerar três propostas para os livros que são solicitados pela direção da editora cuja função é a de escolher a melhor proposta, podendo o autor ser consultado nesta decisão final. As decisões de quais obras serão publicadas é de responsabilidade do conselho editorial.

Um fato muito importante para o desenvolvimento de novos produtos é a realização de benchmarking. No entanto, a editora pesquisada não realiza nenhum tipo de levantamento de informações, como por exemplo, uma pesquisa de mercado para definição das obras a serem lançadas, realizando apenas análise de similares.

Com relação ao projeto gráfico, convém salientar que a editora utiliza os softwares Corel Draw 11, Photoshop 7 e PageMaker 7. Estes softwares são de grande importância pois possibilita maior agilidade no desenvolvimento do produto, auxiliam o designer no tratamento e criação de imagens para as capas e facilitam o trabalho de editoração. O PageMaker é um software utilizado para editoração de textos de livros, revistas, jornais, entre outros, possibilitando a visualização das páginas do livro na tela do computador. O Photoshop auxilia no tratamento de imagens capturadas através de fotos, desenhos, ilustrações, entre outros, e o Corel Draw possui muitas ferramentas que possibilitam a criação das capas utilizando imagens e textos e o resultado do trabalho pode ser visto na tela do computador.

Estes softwares são muito utilizados nesta editora, portanto é imprescindível o conhecimento destes pelo designer, sem este conhecimento seu desempenho na empresa é prejudicado e também o tempo de desenvolvimento do produto.

A primeira etapa, que um designer passa para a criação de um livro, é o recebimento de uma cópia do texto. Esta deve ser lida e após a leitura do texto é feito um briefing com o autor. A próxima etapa é determinar o tamanho e o formato do livro (o tamanho padrão é o 16 X 23 cm, por economizar papel). A partir destes dados o designer começa a desenhar algumas propostas para a capa (imagens e textos). Destas propostas três são escolhidas para aprovação pela diretoria e com uma proposta aceita o designer finaliza-a e faz uma impressão de um boneco da capa em tamanho real para aprovação do autor e possíveis correções. Após a aprovação final o projeto é fechado e fica aguardando o projeto gráfico do miolo do livro.

O projeto gráfico do miolo é feito de acordo com a programação visual utilizada na capa,

desta forma, sua realização depende de sua aprovação. Com a capa pronta o designer determina a tipografia utilizada, seu tamanho, o tipo de papel, o tamanho da mancha gráfica e possíveis ilustrações. Esses passos são feitos no PageMaker. A partir da definição destes itens, o projeto é encaminhado para a equipe de editoração que colocará todo o livro de acordo com as normas pré-estabelecidas pelo designer, depois ele é impresso na íntegra juntamente com a capa e passa por uma equipe de revisores e posteriormente para a gráfica.

A tiragem dos livros é feita em função de histórico de publicações anteriores.

A impressão dos livros é feita de forma terceirizada através de concorrência pública levando-se em conta preço e qualidade de impressão.

O tempo médio para o lançamento de um livro é de nove meses desde a proposta do autor até a impressão do mesmo.

Não existe um sistema de aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produtos, desta forma erros cometidos na criação de uma obra poderão se repetir em outras. Isto é agravado pelo fato de praticamente metade do quadro de funcionários da editora serem estagiários e conseqüentemente gerar uma grande rotatividade destes.

Conclusões

Como resultados chegou-se a conclusão que existe um processo não formalizado de desenvolvimento de novos produtos dentro desta editora.

Existem coleções, mas a diretora tem interesse e já iniciou algumas modificações em seu projeto, mas para que uma coleção se consolide ela deve ficar ao menos 10 anos sem grandes alterações para que o cliente possa reconhecer o produto no mercado.

Alguns procedimentos sistematizados no processo de desenvolvimento de produtos poderiam melhorar a competitividade da editora no mercado.

A criação de um manual de procedimentos padronizados melhoraria a qualidade de trabalho dos estagiários que já seriam orientados de acordo com as necessidades da editora, melhorando também a qualidade dos livros publicados.

A realização de pesquisas de mercado poderiam contribuir para uma melhor precisão de demanda, evitando tiragens insuficientes ou excessivas de uma determinada obra.

Desta forma a editora universitária poderá melhorar seu desempenho no mercado mesmo não saindo da linha editorial que se propõe.

Referências

- ABEU - Novas Universidades impulsionam a leitura disponível em http://www.abeu.org.br/template/abeu_novas.htm acesso em 22/01/2005
- BAXTER, Mike. Projeto de produto. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 1998.
- EDITORIA UFPE – Editora Universitária - disponível em <http://www.ufpe.br/new/editora.html> acesso em 22/01/2005.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57 – 63; n. 3, p. 20 – 29; p. 65 – 71, março-agosto, 1995.
- GRUENWALD George. Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado. São Paulo: Makron, 1994.
- MAGALHÃES, Claudio. Design dentro da estratégia empresarial. In Estudos em Design.- Anais P&D Design. 1996. Seção Design & Estratégia P. 1 - 12.
- MARTINS FILHO, Plínio; ROLLEMBERG, Marcello. Edusp: um projeto editorial. 3ª Edição. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. Product Design: fundamentals and methods. Inglaterra: John Wiley & Sons, 1996. P 3 – 232 cap.1 - 7

UNIVERSIA BRASIL – Editoras Universitárias disponível em:

http://www.unicamp.br/unicamp/divulgacao/BDNUH/NUH_940/NUH_940.html acesso em 22/01/2005

URBAN, Glen L; HAUSER, John R. “Design and Marketing of new product”. Englewood cliffs : Prentice – Hally C. 1980. Cap, 2,3,8,18,20.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento é metodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.