

*O CASO DA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA VIRTUAL:
DESCRIÇÃO DE SUA CRIAÇÃO À
LUZ DA TEORIA DE NONAKA E
TAKEUCHI*

*THE CASE OF THE VIRTUAL
UNIVERSITY LIBRARY: ITS
CREATION IN LIGHT OF NONAKA
AND TAKEUCHI'S THEORY*

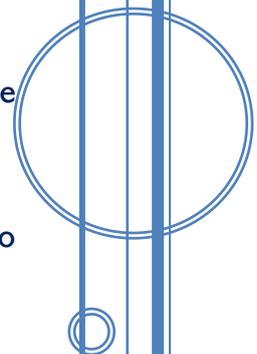
Alessandra Gonçalves **Teixeira***, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Brasil.
E-mail: agteixeira75@gmail.com

Favio Akiyoshi **Toda**, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Brasil.
E-mail: favio.toda@uol.com.br

Submetido: Maio 2018

Aceito: Março 2019

*Contato para Correspondência



Resumo

Este artigo descreve o processo de criação de uma inovação radical no mercado universitário brasileiro por meio do modelo SECI, apresentando a dinâmica de transformação dos conhecimentos envolvidos, tácitos e explícitos, discutidos na espiral do conhecimento da teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). A inovação estudada foi a Biblioteca Universitária Virtual (BUV), que nasceu da tentativa de romper com a prática ilícita de cópia de livros dentro e fora das instituições de ensino superior, disponibilizando o acesso aos conteúdos de forma eletrônica, uma prática inexistente no mercado brasileiro. Lançada em 2005 pela editora “K”, o produto entregava em sua plataforma cerca de 4500 títulos nacionais, incluindo selos editoriais em parceria com outras editoras do mesmo segmento. A nova oferta democratizou o acesso aos estudantes universitários ao conteúdo dos títulos, remotamente, por qualquer computador conectado à internet. Para este trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único da editora, de natureza qualitativa e exploratório, em que se investigou a ocorrência do surgimento do produto Biblioteca Universitária Virtual; e é descritivo, considerando que apresenta os relatos do desenvolvimento deste produto sob a visão de vários participantes à época da criação da inovação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais com roteiros não-estruturados. A descrição dos resultados mostra que a dinâmica de construção da inovação é bem aderente ao comportamento descrito pelo modelo SECI.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Espiral do conhecimento. Modelo SECI. Inovação.

Abstract

This article describes the process of creating a radical innovation in the Brazilian university market through the SECI model, presenting the dynamics of transformation of the knowledge involved, tacit and explicit, discussed in the knowledge spiral of Nonaka and Takeuchi organizational knowledge creation theory (1997). The innovation studied was the Virtual University Library (BUV), which was born from the attempt to break with the illegal practice of copy of books inside and outside higher education institutions, providing access to electronic content, a practice that does not exist in the Brazilian market. Launched in 2005 by the publisher "K", the product delivered in its platform about 4500 national titles, including publishing stamps in partnership with other publishers of the same segment. The new offer democratized the access to university students to the contents of the titles, remotely, by any computer connected to the Internet. For this work, the research method used was the unique case study of the publisher, of a qualitative and exploratory nature, in which the occurrence of the emergence of the Virtual University Library product was investigated; and is descriptive, considering that it presents the reports of the development of this product under the vision of several participants at the time of the creation of the innovation. Data were collected through individual interviews with unstructured scripts. The description of the results shows that the dynamics of innovation construction is well adherent to the behavior described by the SECI model.

Keywords: Knowledge management. Knowledge spiral. SECI model. Innovation.

1 Introdução

O advento da tecnologia facilitou a manipulação e replicação de conteúdo, seja ele em

forma de música, imagem, vídeo ou texto, e isso continua 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 constantemente sua maneira de fazer negócios.

Este trabalho apresenta 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. A necessidade de se ter algo lícito para combater as fotocópias de livros que fazem as editoras perderem expressivas receitas, e o acesso mais barato e fácil à literatura, fez nascer a biblioteca universitária virtual – BUV.

A BUV surgiu como uma ferramenta de acesso remoto, via portal do parceiro (pessoa jurídica que firmasse a parceira por contrato), por meio de uma assinatura mensal, faturada pela porcentagem de 10% do total de alunos da instituição, já que se tratava de uma novidade a ser experimentada. Ou seja, neste percentual, todos os alunos e professores poderiam acessar gratuitamente a ferramenta com login e senha próprios (sistema *itoken*) no portal, que incluía todo acervo digital na íntegra e vantagens como: compartilhamento de conteúdo nas redes sociais, impressão de páginas limitadas a 50% da obra de forma aleatória (impressão paga pelo usuário, com direitos autorais calculados por página impressa e com valores competitivos das lojas copiadoras), estante de favoritos, marcação de assuntos e anotações para estudo. Havia também o acesso pessoa física, por cadastro, na página do produto, também por assinatura mensal. Posteriormente, para um alcance maior na demanda por áreas de conhecimento em que a editora não contemplava em seu catálogo universitário, o acervo da BUV foi ampliado por meio de um consórcio com outras editoras em parceria.

Este estudo tem por objetivo apresentar a descrição do surgimento desta ferramenta inovadora da Editora “K” lançada no Brasil, cotejando com o modelo descrito de criação de uma inovação pela teoria do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), em que apresenta o modelo SECI, o qual descreve os quatro modos de conversão do conhecimento, representado pela espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Na visão destes autores, uma inovação é o resultado dos conhecimentos que são gerados e transformados internamente, e assim, conseqüentemente a explicação da criação destes conhecimentos é a própria explicação do surgimento da inovação. Nesta direção, pode-se perceber que a gestão da inovação é uma atividade gerencial que requer atenção e medidas que visem o estímulo de trocas entre as gerências internamente para que realizem e concretizem os diversos tipos de conhecimentos.

Este estudo, ao descrever os conhecimentos que foram gerados para se chegar até a inovação da Biblioteca Universitária Virtual, está naturalmente apresentando uma análise do processo de sua criação, visto que, por definição, uma análise trata um estudo pormenorizado de cada parte de um todo, para conhecer melhor sua natureza que, neste caso, trata-se da compreensão da construção da inovação ao longo do tempo, amparada na Teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

O grupo editorial abriu novas fronteiras com a BUV, 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.

Com base nos estudos teóricos sobre a criação do conhecimento organizacional, o problema da pesquisa procurou descrever e avaliar se o processo de criação da BUV é explicado adequadamente com a dinâmica descrita pela Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), que descreve o processo de surgimento de uma inovação. Este estudo contribui ao acrescentar para o campo da Gestão Estratégica uma história bem-sucedida de uma inovação brasileira, raro exemplo comparativamente aos países altamente industrializados como Japão, Estados Unidos e outros países europeus, mas também em reforçar sobre a importância que a inovação possui para o crescimento que, neste estudo, foi o caso de inserir uma empresa em uma nova oportunidade de negócio. No aspecto teórico, este trabalho apresenta um caso real de uma inovação de uma empresa brasileira em que a criação da inovação esteve alinhada com a descrição teórica sobre a criação de uma inovação de Nonaka e Takeuchi.

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão da inovação

As estratégias de negócios devem considerar cada vez mais a gestão da inovação como fator chave para alcançar vantagem competitiva (Pereira, Imbrizi, Freitas, & Alvarenga, 2015). Para Prahalad e Hamel (1990), o desafio de uma gestão é criar uma organização capaz de gerar produtos/serviços que os clientes precisam, mas ainda não imaginam. Segundo estes autores, as competências essenciais são fonte para o desenvolvimento de novos negócios e seu conceito envolve a participação, a comunicação e um profundo compromisso em trabalhar através das fronteiras organizacionais, envolvendo internamente vários níveis de pessoas e funções. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem esta “capacidade da empresa de integrar, construir e

reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” como capacidades dinâmicas.

Para Teece (2018), modelos empresariais, capacidades dinâmicas e estratégia são interdependentes. A força das capacidades dinâmicas de uma empresa ajuda a moldar sua proficiência no *design* do modelo de negócios. Segundo o autor, através do seu efeito sobre o design da organização, um modelo de negócio influencia as capacidades dinâmicas da empresa e os limites locais na viabilidade de estratégias específicas. Kyläheiko e Sandström (2007) propõem que, para perceber o futuro, o melhor é investir em colaborações com concorrentes, fornecedores, usuários finais, instituições, ou com parceiros de outras indústrias.

Para Senge (2013), a construção do conhecimento e o sucesso de organizações que aprendem dependem de cinco passos fundamentais: (a) pensamento sistêmico; (b) domínio pessoal; (c) modelos mentais; (d) construção de uma visão compartilhada; e (e) aprendizagem por equipe. Portanto, é relevante considerar que a ação é um fator indispensável nas organizações que aprendem, pois conduz ao conhecimento organizacional, sendo este o resultado da aprendizagem individual em nível organizacional (Kim, 1996).

Em nível interorganizacional, 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, Krogh, & Voelpel, 2006).

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. Para ser competitivo na atual economia do conhecimento, as empresas iniciantes devem efetivamente usar o conhecimento disponível para implementar seu desenvolvimento estratégico (Dalmarco, Maehler, Trevisan, & Schiavini, 2017).

Para acompanhar o dinamismo do mercado e ganhar competitividade, o modelo de inovação aberta vem desempenhando um importante papel nos processos de inovação das empresas. Segundo 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. 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).

Na mesma linha de pensamento do modelo da inovação aberta, Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani e Neves (2017) defendem que ao invés da existência de feudos isolados de conhecimento, a gestão deve permitir a construção de relacionamentos integrados e duradouros, onde os conhecimentos gerados são disseminados, compartilhados, aplicados e geridos pela empresa, sendo incorporados nos processos, nas tecnologias e nos produtos. Desta forma, uma abordagem sistêmica e estruturada para a gestão do conhecimento facilitaria o conhecimento utilizável nos processos de trabalho, aumentaria o valor do que é oferecido no mercado, qualificaria os profissionais do conhecimento, disseminaria a inovação e asseguraria o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações (Ribeiro et al., 2017).

Considera-se, portanto, que a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de processos sob forma sistêmica sejam aspectos importantes para a construção de inovações. Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional, em que conseguem apresentar uma explicação teórica estruturada onde mostram como as várias partes dentro da organização interagem entre si ao longo do tempo na criação de uma inovação. Vieira (2017) em seu trabalho empírico verificou que a proposta de emprego das ideias de Nonaka e Takeuchi (1997) na avaliação dos produtos e serviços ofertados pelas bibliotecas estudadas, trouxe mais proximidade às equipes envolvidas nas questões de gestão do conhecimento por analisar diretamente suas várias formas de atuação.

[...] relacionar esses produtos e serviços e associá-los à um quadrante da espiral de conversão do conhecimento pode verificar se há lacunas ou oportunidades para a criação ou revisão de práticas, além de somar a promoção do maior entendimento do objetivo de cada um destes produtos e serviços ofertados e possibilitar a resposta sobre se a biblioteca já apoia a Gestão do Conhecimento na empresa (Vieira, 2017).

2.2 Teoria de Nonaka e Takeuchi e o modelo SECI

Ferraresi, Santos, Frega e Quandt (2014) consideram que a gestão eficaz do conhecimento tem uma contribuição positiva para a inovatividade quando mediada por uma orientação estratégica. Colocam também que a estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a consequente tradução na melhoria de processos e produtos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento só é criado por indivíduos, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, ou seja, a organização deve

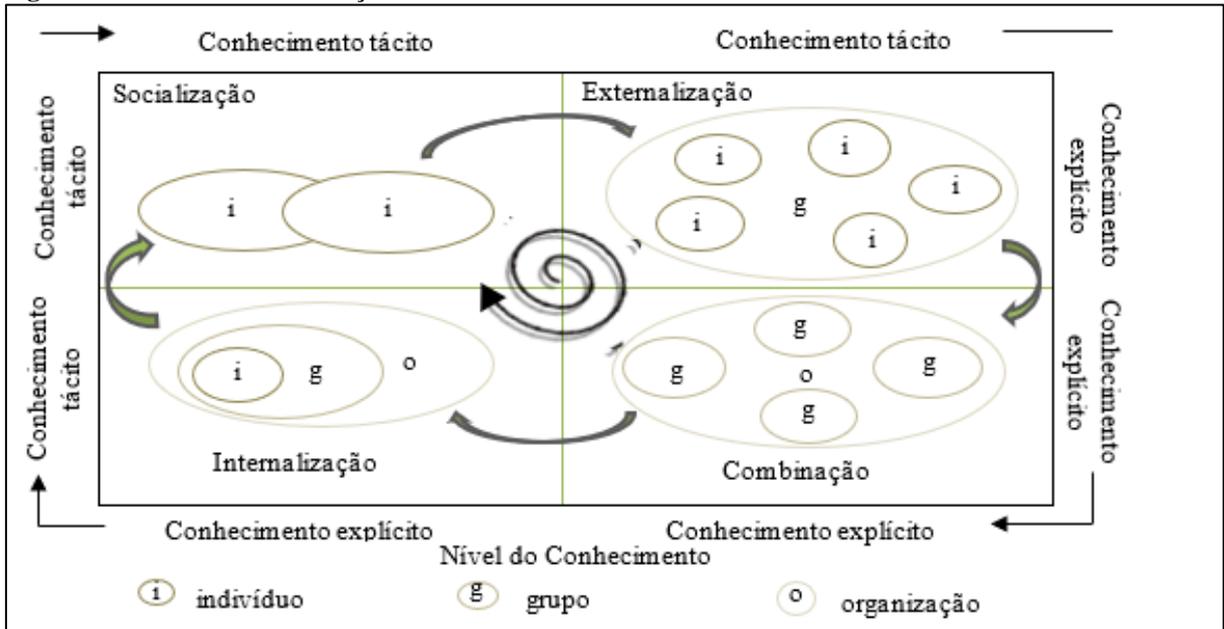
apoiar indivíduos criativos ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento.

Polanyi (1966) destacou que nós sabemos mais do que podemos contar, e o conhecimento que se pode expressar em números e palavras representa apenas o “topo do *iceberg*” de um corpo inteiro do possível conhecimento. Este autor classificou o conhecimento humano em duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, é difícil de se expressar e ser formalizado, pois está enraizado na ação, está comprometido e envolvido num contexto específico. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

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.

Segundo Nonaka (1994), a criação do conhecimento organizacional, distinta da criação do conhecimento individual, ocorre quando os quatro modos de criação de conhecimento (processos de transformação descritos no modelo SECI) 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. A figura 1 retrata estes deslocamentos da conversão do conhecimento.

Figura 1. Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Para os autores, o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito permitiu postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (Nonaka, & Takeuchi, 1997):

Conhecimento tácito em conhecimento tácito (socialização): Processo que ocorre a partir da experiência e de modelos mentais compartilhados, em que uma comunicação face-a-face gera conhecimento compartilhado em contextos capacitantes chamados de *ba*. Exemplos: reuniões com discussões detalhadas, sessões de brainstorming ou encontros informais. 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.

Conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização): 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. Esse processo envolve dois fatores: a articulação e a indução/dedução ou inferência criativa, de técnicas que auxiliam na expressão das ideias, como diálogos fazem parte desta articulação.

Conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação): este processo envolve a 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, a combinação ocorre, na maioria das vezes, quando os gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresariais, conceitos de produtos. Exemplo: ensino formalizado das escolas, banco de dados de computadores;

Conhecimento explícito em conhecimento tácito (internalização): nesta fase ocorre o processo de incorporação, ou seja, o aprender fazendo, quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob formas de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado e são inseridos como parte da cultura organizacional que gera conhecimento operacional (Nonaka, & Takeuchi, 2008).

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 (Nonaka, & Takeuchi, 2008).

3 Método de pesquisa

O objetivo deste estudo teve um caráter exploratório no sentido de entender e discutir o processo de criação da biblioteca universitária virtual (BUV), uma inovação radical desenvolvida pela Editora “K”, cotejando com o modelo SECI, oriundo da Teoria da criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). A pesquisa também é do tipo descritiva dado que apresenta a história e os relatos quanto ao seu desenvolvimento sob a visão de vários participantes do projeto. Trata-se de um estudo de caso de inovação, entretanto, não se caracteriza em seu método com o emprego do estudo de caso amplamente conhecido no ambiente acadêmico.

Conforme exposto inicialmente, uma inovação é o resultado de um processo de transformação em que os conhecimentos percorrem internamente na organização até se materializar na inovação. Portanto, ao apresentar uma explicação da criação e transformação destes conhecimentos, está se apresentando também a explicação do surgimento da inovação.

A compreensão minuciosa de cada etapa deste processo configura uma análise sobre a criação da inovação. Para o alcance deste objetivo, a análise é amparada sob a luz da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997).

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de fontes primárias obtidas em entrevistas individualizadas não estruturadas, 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 residiam na cidade de São Paulo – sede da empresa; e por dados secundários através de documentos oficiais e material inicial de divulgação do produto como *folders*, contratos do produto e pesquisa bibliográfica. Os dados foram coletados entre novembro de 2016 e junho de 2017.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com o grau de envolvimento e

participação, possibilidade de contribuição e disponibilidade de cada um por cargo/setor à época do surgimento da inovação e no decorrer de sua experimentação junto ao mercado, a fim de se identificar os dados e informações para a pesquisa. Assim, os sujeitos foram selecionados em razão de suas participações nos projetos de construção da BUV ou quando tiveram papéis importantes na adoção do projeto para a sua comercialização para o mercado. A autora principal, por ter atuado na empresa, embora na filial do estado do Rio de Janeiro, no período entre junho/2007 e agosto/2016, teve acesso aos sujeitos e documentos internos relativo ao projeto. Outro facilitador para o acesso aos sujeitos e documentos é que apesar de ser uma empresa com significativa receita para enquadrá-la em médio ou grande porte, a equipe de profissionais da empresa era pequena, não ultrapassando o quantitativo de 80 funcionários, e o ambiente de trabalho era acolhedor entre todos os níveis na organização. Foram omitidos os nomes das empresas, produtos e dos entrevistados com código de identificação, representados por letras entre aspas, a fim de preservar o anonimato e a confidencialidade dos relatos nas entrevistas.

A descrição dos cargos dos entrevistados é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos sujeitos da pesquisa à época da inovação

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

Fonte: Própria

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. Embora tenha sido uma vivência intensa dada a participação dedicada e o compromisso dos 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 de Nonaka e Takeuchi (1997) para melhor entendimento da questão elaborada com base no roteiro, o que pode ter influenciado em suas respostas. Outra limitação do método qualitativo está na não possibilidade de generalização do processo de construção por envolver uma dinâmica peculiar ao caso estudado.

4 Análise dos resultados

4.1 A empresa no Brasil e a BUV

O Grupo “K”, um dos maiores grupos educacionais do mundo, atua no Brasil no segmento universitário desde o ano 2000, com a compra da editora brasileira “MB”. 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. 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 deixava de comprar livros para copiá-los, alheias à fraude, que prejudica o autor e toda a cadeia de valores para sua produção.

A BUV foi idealizada pelo presidente na época do grupo “K” do Brasil, Sr. G (E01), e consiste num acervo eletrônico de livros-textos universitários em português. O acesso a cerca de 5.700 títulos só era possível *online* (novembro/2016). O grande sucesso desta ferramenta é que seu modelo de negócio permitia ao aluno acessar 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 (modelo B2B), no caso, as instituições de ensino superior que passam a oferecer uma vantagem ao aluno que precisa ter acesso ao conteúdo do livro. Hoje, a biblioteca virtual atende também pessoas físicas (modelo B2C) através de aplicativos gratuitos.

Alguns 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, com a vantagem lícita da cobrança dos direitos autorais neste valor. Atualmente existem outras bibliotecas virtuais de outros grupos editoriais, mas a grande contribuição da

biblioteca virtual continua sendo a rede de relacionamento criada a partir dos contatos feitos em função do esforço de prospecção aliado a um modelo de negócio de sucesso.

4.2 Análise da criação da BUV pelo modelo SECI

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

4.2.1 Socialização

A socialização no modelo SECI tem como objetivo compartilhar os conhecimentos tácitos entre as pessoas para que floresça a inovação. Nesta direção, observa-se esta ligação da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) com os relatos observados dos respondentes em que o ex-presidente e idealizador do projeto objetivava uma gestão participativa para encontrar uma solução (inovação) para a situação problemática em que a editora se encontrava. E01 teve papel fundamental como líder que, intencionalmente, proporcionou e promoveu um clima organizacional em que os colaboradores interagem entre si, em prol de um objetivo comum: conseguir alavancar as vendas de livros-texto e fazer a ideia da BUV acontecer. E01 tinha um lema que trouxe de sua longa experiência no segmento de inglês que era “ouvir para entender e entender para atender”.

Por se tratar de uma inovação disruptiva em um mercado conservador, todo o processo inicial de criação da BUV 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.

Desde que chegou à editora, o CEO na época 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 BUV 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 desmotivador. 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.

Para a supervisora regional (E04), oriunda da editora “MB” 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 BUV 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 BUV. 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 BUV 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 BUV (E06, p. 2).

Conforme relatado, fica claro que, durante a socialização, o contexto capacitante (*ba*) foi formado nos encontros entre colaboradores interno e externo e as trocas de conhecimentos tácitos foram efetivas, indo de acordo com as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997) em que a

criação do *ba* é fundamental. A BUV era uma obra em curso, portanto, as contribuições 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 (2003) 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, o que ocorreu naquela ocasião dentro da editora.

4.2.2 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. E01, utilizando-se da ideia do livro de Kim e Mauborgne (2004), procurou difundir a ideia de encontrar um oceano azul para fugir do oceano vermelho em que as editoras se encontravam. Uma metáfora associada ao cenário que pudesse combater a prática ilegal de cópias e entrar em um mercado inexplorado. A apresentação desta metáfora para dentro da editora permitiu observar uma correspondência com o processo que ocorre na fase de externalização apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997).

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 ao 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. 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 (Associação Brasileira de Direitos Reprográficos), 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 BUV 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, E01 e E02 foram em busca de um novo parceiro. Durante a busca, E01 encontrou a “PD” ao conhecer o trabalho de digitalização do acervo da revista Veja, publicado em 2008. Segundo E07, este projeto teve muita visibilidade e notoriedade.

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 BUV 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. 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 BUV 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 BUV 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.

O E03 também compartilhou ideias com “I” da empresa SS para criarem uma versão de software para disponibilizar a BUV. 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 BUV, 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*.

4.2.3 Combinação

Neste estágio, o produto e seus conceitos são sistematizados, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Verifica-se o alinhamento da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) ao observar que a combinação se estabeleceu, restrita ao setor de P&D, presidência, diretoria de marketing da editora e a “SS” (primeiramente e, posteriormente, pela “PD”), em que os conhecimentos explicitados foram compartilhados em inúmeras reuniões e comitês para a moldagem e configuração do produto, gerando um conhecimento sistêmico de acordo com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

Verificou-se que todas as experiências acumuladas e vivenciadas por estas equipes para a construção da BUV foram cristalizadas em registros e utilizadas para o aprimoramento paulatino do produto, dado que seu crescimento em funcionalidades estava atrelado, em boa parte, ao avanço constante da tecnologia ofertada pela empresa parceira (“PD”).

Apesar da empresa “SS” ter sido uma parceira 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).

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 BUV 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 BUV nunca tivesse existido, a fim de que não ficasse preso a vícios ou abordagens que não fossem as ideais. Por este motivo, a BUV funcionou simultaneamente com as duas empresas até a “SS” ser dispensada e a base de clientes remanejada para a nova plataforma.

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 precificação, com valor acessível por aluno e, conseqüentemente, com uma solução para o conflito de interesses

entre a legalidade e a inviabilidade financeira, a equipe da “PD” ficou muito entusiasmada.

Em uma das sugestões sobre apuração de leitura e rateio da receita, nasceu a sugestão de transformar a BUV 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 BUV possui 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 BUV, para o consórcio. (E07, p.2).

4.2.4 Internalização

Neste quadrante do modelo SECI acontece a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. No início da divulgação da BUV, 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 havia 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 BUV 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 BUV. (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 BUV fosse impedir a venda do livro. Mas o contrário aconteceu.

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 BUV, 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 – Instituições de Ensino Superior) 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).

E03, gerente do editorial, ressalta que o aprendizado com a inovação foi uma experiência muito interessante pelo olhar do cliente mantenedor das instituições de ensino superior (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*). A internalização também ocorreu de certa forma no evento anual gratuito promovido pela editora “K” chamado FUP (Fórum Universitário da editora “K”), que consistia em abordar uma temática central na área de educação com palestras ministradas por personalidades ou autores de livros de educação ou negócios nacional e internacional, mesas redondas e *workshops*. A

intenção estava em reunir dirigentes e professores de IES para promoção das novidades dos produtos e serviços, tirar dúvidas, dedicar atenção com pequenos treinamentos e ampliar parcerias.

Embora o advento da BUV tenha dinamizado as relações entre os colaboradores (líderes e liderados) dada a abertura na participação para as contribuições internas e externas filtradas pelas lideranças de nível médio, não houve alterações substanciais que desse continuidade nos processos internos para a geração de inovação na editora. A internalização se concretizou no treinamento aos colaboradores que se relacionavam diretamente com o cliente. Recebiam o conhecimento explícito dos novos modelos de negócios ou novas funcionalidades elaboradas pelo P&D e a parceira “PD”. Inicialmente, a BUV era tratada como um projeto à parte que, à medida que foi tomando corpo e robustez, promoveu a abertura para novas contratações de profissionais que pudessem se dedicar à ferramenta, como a gerente do produto (E05) e a representante comercial de soluções (E10) que teve foco inicial na BUV. Segundo E06 da editora parceira “C”, houve uma demonstração do funcionamento do produto BUV, mas as trocas eram constantes e diretas com os responsáveis pelo produto na editora “K”. No caso dele, a parceria ampliou para novos projetos.

Dizer que mudou alguma coisa em termos organizacionais, acho pouco provável (...) mas sem dúvida, de forma pessoal, me levou a estar presente, estar por dentro e acompanhar os modelos de negócios (da editora). A gente acabou entrando também nas disciplinas universitárias, um projeto pequeno que participamos (com a editora “K”) (E06, p. 2).

As mudanças ocorridas com o sucesso da BUV vieram por parte da diretoria e da presidência que decidiram importar para o Brasil, produtos e serviços tecnológicos, sobretudo voltados ao ensino a distância (ead), como as disciplinas universitárias *online* e as plataformas *LMS (Learning Management, System)*, já produzidas pela matriz britânica e pela filial norte-americana. Tais modelos de produtos foram trazidos e adaptados ao mercado brasileiro de educação de nível superior pois, naquela ocasião, o ead se popularizava no Brasil.

O grupo “K” se diferenciava da concorrência como uma editora vanguardista. Em parte, observa-se que houve a internalização de conhecimentos na unidade brasileira que proporcionaram melhorias incrementais para o atendimento das necessidades dos clientes e facilitaram as adaptações que vieram da matriz britânica, pois a experiência da BUV proporcionou significativa aprendizagem do conhecimento operacional, indo ao encontro da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Contudo, a unidade brasileira, por ser uma filial e não uma unidade de negócios autônoma, não possuía uma alçada para funcionar de forma independente

para a criação de outras inovações.

5 Conclusões

Observou-se que a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta boa capacidade de explicar o processo de criação de uma inovação, relacionando com a história da criação da Biblioteca Universitária Virtual. Trata-se de um caso significativo para os estudos organizacionais ao apontar um exemplo de uma inovação radical que foi construída no Brasil. Do ponto de vista teórico, há uma contribuição quando o estudo mostra que o último estágio do modelo SECI, a Internalização, é o mais difícil de encontrar uma adequação perfeita entre a teoria e os dados empíricos, quando a empresa analisada não é uma empresa que possa ser caracterizada como inovadora de forma contínua, como são os exemplos das empresas analisados por Nonaka e Takeuchi (1997), visto que o conhecimento operacional adquirido com uma inovação retorna como uma competência para a criação de outras inovações.

São elencados os principais destaques obtidos neste estudo, cotejando a teoria com as informações coletadas:

Quadro 1. Principais destaques obtidos no estudo

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. Vale ressaltar que, nas ocasiões dos encontros entre colaboradores, foram formados os chamados <i>ba</i> , contextos capacitantes, para as trocas de informações e ideias durante o aprimoramento da BUV.
Externalização	Pela inspiração da metáfora e com o conceito criado e experimentado em parceria com a empresa “SS” pelo protótipo da BUV, a editora conseguiu dar um salto em qualidade com a nova plataforma da “PD” (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 BUV. Nesta fase, os modelos de negócios também foram testados com os clientes e unificados.
Combinação	Na combinação, este modo ficou claro com o aperfeiçoamento do conhecimento explícito do produto e seu modelo de negócio à melhor tecnologia e desempenho na nova plataforma da “PD”, além do incremento do acervo em parceria com outras editoras (consórcio). O conhecimento explicitado e compartilhado entre as equipes (interna e externa) para a nova sistematização da BUV foram cristalizados em registros e entendimentos consolidados nas reuniões e utilizados para o aprimoramento da ferramenta, conforme permitia o avanço da tecnologia.
Internalização	Os colaboradores conseguiram enxergar 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 de alguma forma 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.
--	--

Fonte: Própria

A BUV fez a concorrência ter um novo olhar sobre o produto criando no mercado produtos semelhantes. Atualmente, a BUV 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 concentra em poucas livrarias físicas, pois o *e-commerce* foi fortalecido através de um *hotsite* criado para vendas *online* inclusive dos e-books.

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, além de verificar o papel da inovação nestes segmentos.

Outra sugestão é replicar este trabalho junto a outras empresas brasileiras que criaram inovações em outros mercados para avaliar a capacidade de explicação da Teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), visto que a cultura de empresas brasileiras é diferente das empresas japonesas tratadas e exemplificadas por estes autores, buscando também aprofundar a discussão sobre o último estágio do Modelo SECI, a internalização, quando se tratar de empresas inovadoras contínuas e não inovadoras, pois este estágio do modelo SECI não foi totalmente aderente com a teoria.

Referências

- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44(3), 35-41.
- Chesbrough, H. W. (2015). Innovación abierta. innovar con éxito en el siglo xxi. Reinventar la empresa em la era digital. *Open Mind*. BBVA. Plataforma Web.
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The Use of Knowledge Management Practices by Brazilian Startup Companies. *Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226-234.

- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., & Quandt, C. O. (2014). Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. *Revista Administração Mackenzie*, 15(2), 199-231.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, july–august.
- Kim, D. H. (1996). Administrando os ciclos de aprendizado. In: Wardmam. K. T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura.
- Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2007). Strategic options-based framework for management of dynamic capabilities in manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(8), 966-984.
- Lakshmi, G., & Gopakumar, V. (2013). Open Innovation: The Emerging Model of Business Innovation. *Deece School Journal*, 5(1), 11-22.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (6. ed.). Rio de Janeiro: Campus
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I., Krogh, G. V., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179- 1208.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pereira, S. A., Imbrizi, F. G., Freitas, A. D. G., & Alvarenga, M. A. (2015). Business Model as an Inducer of Disruptive Innovations: The Case of Gol Airlines. *International Journal of Innovation*, 3(2), 28-42.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company, Inc. Garden City.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3-15.
- Ribeiro, J. S. A. N., Soares, M A. C., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Número Especial), 4-17.
- Senge, P. M. (2013). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning (Science Direct)*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Vieira, G. E. A. (2017). O uso do modelo SECI em bibliotecas como guia para suporte á gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 13(Número Especial), CBBD.