



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# **GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO: LIVROS DIGITAIS NA EDITORA DA UFF**

**Luís Perez Zotes, D.Sc.**  
(UFF)

**Liliane Iten Chaves, D.Sc.**  
(UFF)

**Thomás Baptista Oliveira Cavalcanti**  
(UFF)

## **Resumo**

*Este artigo descreve quais os fatores que levaram a direção da Editora da Universidade Federal Fluminense a adotar a produção de livros digitais. Considerados produtos de inovação, os ebooks, como são chamados pela maioria do público, permitem que o usuário possa levar em seu dispositivo móvel um número bem maior de livros do que se estivessem em sua versão impressa. Versando sobre gestão de design e sua importância dentro de um ambiente organizacional, este artigo também se propõe a estudar a relação entre uma gestão de design eficiente e inovação. Através de estudo de caso sobre a implementação deste novo setor, o texto procura mostrar alguns desafios que a Editora da UFF encontrou, como conseguir um profissional adequado face às limitações do sistema público, além de buscar treinamento para sua equipe. Optando pelos formatos PDF (Portable Document Format) e ePUB (Electronic Publication), a Editora ampliou seu portfólio e seu público-alvo, conferindo a mesma qualidade dos livros impressos aos livros digitais.*

*Palavras-chaves: gestão de design, livros digitais, ePUB, Editora da UFF*

## Introdução

Ao tratar de casos de boas práticas em gestão, este artigo procura abordar a introdução de inovação através da gestão de design, à partir do exemplo da Editora da UFF quanto a implementação da diagramação de livros digitais.

Com o mundo globalizado e as novas tecnologias cada vez mais ao alcance do consumidor, oferecer produtos e/ou serviços competitivos é uma árdua tarefa. Os clientes agora exigem mais segurança, praticidade, tecnologia, melhor preço, adequação as suas necessidades individuais. Com isso, a empresa precisa adquirir novas tecnologias, aumentar os investimentos, novas contratações, qualificar seus funcionários, porém sempre observando as limitações de orçamento e prazos.

Segundo Oberg (1962), o design tem sido entendido segundo três tipos distintos de prática e conhecimento. No primeiro, o design é visto como atividade artística, em que é valorizado no profissional o seu compromisso como artífice, com a estética, com a concepção formal, com a fruição do uso. No segundo entende-se o design como um invento, como um planejamento, em que o designer tem o compromisso prioritário com a produtividade do processo de fabricação e com a atualização tecnológica. Finalmente, no terceiro aparece o design como coordenação, onde o designer tem a função de integrar os aportes de diferentes especialistas, desde a especificação de matéria-prima, passando pela produção à utilização e ao destino final do produto. (NIEMEYER, 2007)

Nesse último contexto surge a gestão de design. Diferente do artista, o designer cria para um consumidor, apropriando-se da arte para transmitir conceitos e gerar diferenciais. Com essa experiência, o designer torna-se um profissional capaz de lidar tanto com a criatividade quanto com prazos e sistemas rígidos, portanto multidisciplinar por natureza.

Um dos principais fatores para que a gestão dê um resultado satisfatório à empresa é adequar uma das estratégias ao mercado consumidor, analisando-o de forma a entender quem eram, quem são e provavelmente quem serão os consumidores, juntamente com seus desejos inconscientes, considerando como os indivíduos escolhem o que compram e os fatores que os influenciam, ou seja, como valorizam a marca.

Enaltece-se o desenvolvimento de princípios norteadores de gerenciamento através do design para orientar a empresa delegando a esse novo profissional um incremento da competitividade da empresa. Sob esses conceitos surge o gestor de design que tem como objetivo propor diretrizes para facilitar e otimizar as funções estratégicas de design. Portanto, pretende-se aplicar os principais enfoques da administração na integração do design às práticas empresariais.

A importância da gestão de design encontra-se apoiada neste conceito, onde como ferramenta estratégica, ela auxilia na construção de melhores produtos e/ou serviços, aliando os valores, objetivos e imagem da empresa. Como profissional multidisciplinar, o designer possui a

habilidade de unir as diversas áreas de conhecimento de uma empresa para que juntas elas possam buscar a inovação e a melhoria contínua.

Criando novas oportunidades, a gestão de design permite uma maior integração entre os setores além de uma comunicação eficaz. Com isso, as ideias relacionadas à inovação são fomentadas dentro do próprio ambiente organizacional. Cuidado com o meio ambiente, novas práticas, melhoria de processo, tecnologia avançada, produtos direcionados à qualidade, serviços diferenciados são algumas das ações de inovação fomentadas pela gestão de design. A Editora da Universidade Federal Fluminense possui em seu histórico muitas ações relacionadas à inovação. Desde sua criação, ainda enquanto Comissão Editorial, em 1974, já possuía uma marca associada à sua imagem corporativa. Desde 2006 até os dias atuais, sob a direção do professor Mauro Romero Leal Passos, a Editora da UFF atingiu um novo patamar com uma nova marca e um novo setor: livros digitais.

Atualmente, ela lança por ano cerca de 40 novos títulos e apresenta um catálogo com cerca de 600 publicações, entre livros e periódicos acadêmicos das mais diversas áreas do conhecimento. O objetivo do atual diretor é conseguir disponibilizar para venda a mesma quantidade de livros digitais, ou seja, produzir um original impresso e outro digital simultaneamente.

Para que este objetivo fosse alcançado, estão sendo realizados ajustes na equipe de produção, com a inclusão de um novo funcionário com conhecimento prévio sobre livros digitais.

Cursos e palestras para treinamento também estão sendo fornecidos para a equipe a fim de difundir e ampliar o conhecimento e aprimorar técnicas.

Enquanto instituição pública, a Editora da UFF não visa lucro, porém suas ações estão voltadas para a qualidade de seus produtos e serviços. Melhoria contínua e qualidade total são atributos que a editora pretende alcançar em todas as fases da produção. Com uma gestão de design atuante, a empresa pode garantir a integração de seus diversos setores, aproveitando melhor suas competências e propor a profissionais de áreas diferentes trabalharem em conjunto nas etapas da produção, aferindo inovação e eficácia ao produto final.

## Formulação da situação problema

Independentemente de seu porte, para vencer no mercado atual as empresas precisam reavaliar a gestão atual e buscar soluções inovadoras. Considerando os principais pensadores da área, conclui-se que o design vai além da criação de produtos ou peças gráficas instituindo-se como um processo de gestão. Ele possui a capacidade de unir aspectos tangíveis e intangíveis como marca e produto e deve ser utilizado porque a empresa deve estar preparada para atrair e conquistar o consumidor a primeira vista, fazendo com que ele associe a imagem da empresa com o produto que ela está oferecendo.

O uso do design é evidenciado quando os consumidores percebem a imagem da empresa como uma unidade visual, uma identidade, e associam diversos fatores como qualidade e confiabilidade aos produtos oferecidos por aquela empresa. Sendo assim, o design evidencia características positivas e agrega valor tornando tangíveis conceitos e sensações. É mais difícil à concorrência destruir ativos baseados na imagem do que copiar tecnologia ou produtos (BAHIANA, 2004).

Quando o consumidor está fazendo sua escolha, o diferencial do produto torna-se fundamental e junto com sua imagem vem agregada a imagem da empresa, com seus valores, objetivos e sua identidade. A imagem da empresa é a única característica de valor que não pode ser copiada porque vem sendo construída em longo prazo, junto com estratégias e ações.

Procurando sempre inovar, a Editora da UFF procurou ampliar seu campo de atuação, oferecendo aos seus consumidores um novo produto: o livro digital. Com esta decisão, vários processos foram modificados dentro da estrutura da empresa, permitindo que um original recebido de um autor possa, em determinado ponto da cadeia produtiva, ser diagramado tanto para o livro impresso quanto para o livro digital.

Para que esta tarefa fosse cumprida, a Editora se encontrou em posição de desvantagem frente ao mercado, pois, como instituição pública, não pode contratar um profissional quando houver necessidade, dependendo somente do seu orçamento. Para resolver este problema, algumas alternativas foram buscadas e planos estratégicos para o aumento de seu efetivo começaram a ser colocados em prática.

O livro digital é um desafio para qualquer editora, pois não existe ainda muita literatura a seu respeito nem cursos de treinamento em larga escala. Mesmo assim, é um mercado em plena ascensão, fornecendo praticidade aos clientes que podem carregar consigo um número considerável de livros em formato digital em seus dispositivos móveis.

Unindo a esta proposta, o diretor da Editora da UFF também entende que a universidade é um campo para novos experimentos e precisa sempre estar à frente tanto nas pesquisas como na produção. Por estes motivos, a necessidade da produção de livros digitais se tornou uma prioridade.

Sendo assim, este artigo visa discutir, à luz da gestão de design, como foi implementada esta nova cadeia de produção de livros digitais na Editora da Universidade Federal Fluminense e seus impactos, desde a produção até a comercialização.

## Objetivos

O objetivo geral deste artigo é discutir o design como ferramenta de gestão, aliado à inovação, demonstrando seus aspectos estratégicos através da produção e venda de livros digitais da Editora da Universidade Federal Fluminense.

Com isso, o artigo também pretende apresentar alguns aspectos teóricos da gestão de design e estudar quais procedimentos foram utilizados no planejamento e na criação do sítio para venda de livros digitais da Editora da UFF e seus impactos no público-alvo.

## Metodologia da pesquisa

Para o desenvolvimento deste artigo dois conceitos de metodologia foram aliados, pois a gestão de design ainda é um campo com pouca produção bibliográfica que necessita ser estudado. Considerando este fator, a pesquisa possui caráter exploratório, como aponta Sampiere (2006):

Realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objetivo é examinar o tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes. Em outras palavras, quando a revisão de literatura revela que a temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo; ou seja, se desejarmos pesquisar sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes.

Num segundo momento, um estudo de caso sobre como foi implementado o sistema de produção de livros digitais na Editora da Universidade Federal Fluminense. Os profissionais envolvidos, como é feita a diagramação, os processos necessários e também sua comercialização são focos deste estudo. Sendo assim:

[...] a pesquisa é **naturalista ou de campo**, pois a fonte dos dados é o ambiente ecológico de ocorrência das ações e dos comportamentos naturais das pessoas; é **descritiva**, pois os dados são coletados, de maneira minuciosa, em forma de palavras ou imagens; é **indutiva**, na medida em que a análise dos dados busca a teoria fundamentada (desenvolvida de baixo para cima, com base em muitas peças individuais de informação coletada), ou seja, as abstrações são construídas na medida em que os dados vão se agrupando em categorias e as categorias em dimensões mais amplas. (MARTUCCI, 2001)

## Revisão bibliográfica

Ainda existe muita confusão sobre design e o que ele significa. Muitos sabem da existência da palavra ou até mesmo da importância do design para suas empresas, porém não conseguem ferramentas que os auxiliem no processo. A ideia de design e o conceito que as pessoas têm sobre ele estão mudando nas últimas décadas, design está cada vez mais sendo redefinido como estratégia. Unindo estratégia e gestão nasce uma poderosa ferramenta organizacional:

A gestão de design (*design management*) pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa. (SOARES, 2002)

Segundo Brunner (2010), as empresas estão pensando cada vez mais em design, mas sem incluí-lo na estratégia da empresa, tornando todas as ações relacionadas ao design alvo fácil de cópia. A rede de hotéis Hilton é um exemplo citado pelo autor: “Hilton queria que a experiência do cliente estabelecesse uma conexão emocional com sua marca. Todos os detalhes eram voltados a isso” (BRUNNER, 2010).

Infelizmente, todas as ações criadas por Conrad Hilton como colocar a letra H na areia dos cinzeiros ou dobrar a ponta do papel higiênico em forma de triângulo foram rapidamente copiadas pela concorrência. Este fato demonstra que existe a necessidade de pensar em design estrategicamente, não somente em ações isoladas.

Gestão de design está intrinsecamente ligada à alta gerência e ao poder de decisão, além de englobar conceitos amplos como imagem, marca e comunicação. A característica distintiva da gestão de design é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa.

Para Wolf (1998), gestão de design é a “organização e coordenação de todas as atividades de design, baseada nos objetivos definidos da empresa”. É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e

missão da empresa, desenvolvendo produtos e serviços de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, além de transmitir a imagem adequada ao público-alvo.

O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto e em todas as fases do ciclo de vida, integrado com outras áreas, e sob todos os aspectos, em que possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama gestão de design.

Agregar valor à estratégia da empresa é o que torna a gestão de design uma ferramenta organizacional poderosa e com duplo objetivo: tornar gerentes e designers parceiros, ou seja, explicar o design aos gerentes e o gerenciamento aos designers; e definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa (MOZOTA, 2002). Sendo assim, a gestão de design preocupa-se com ativos intangíveis, por meio da concepção aliada aos processos da empresa, e com ativos tangíveis, por meio da criação de um produto ou serviço.

O gestor de design preocupa-se com o lugar do design na organização, com a identificação das funções específicas do design adaptadas a resolução dos problemas de gerenciamento da organização e pela formação dos dirigentes para efetivamente colocar em prática o design (GORB, 1990).

O manual de gestão de design (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. Aponta ainda que, introduzir a cultura de design numa empresa, é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou um consultor externo. Significa, primeiramente, enfatizar a ideia de integração e coordenação de tarefas no processo e na sequência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, em curto prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos.

Com a necessidade de diferenciação perante o mercado, a gestão de design está deixando de ser considerada algo supérfluo para fazer parte da cultura organizacional de qualquer empresa que queira se destacar. Atuando em vários segmentos da empresa, desenvolvendo produtos únicos, integrando diferentes identidades isoladas da mesma empresa, realizando uma comunicação eficaz, o design também está ligado ao papel social das empresas.

Conforme Ferro (2003), os estudos relacionados a design inclusivo, conceitual, sustentável e social conferem à gestão de design um papel muito maior do que somente o econômico. Para que a sustentabilidade e os programas sociais de uma empresa funcionem, o design precisa estar presente atuando sobre todas as mensagens enviadas pela empresa, tanto internas quanto externas, fortalecendo sua imagem com coesão.

Segundo Kotler (2002), cultura corporativa inclui “experiências, histórias, convicções e normas que caracterizam uma organização, e pode ser percebida em seu ambiente interno e nas atitudes e hábitos de seus funcionários”. Mesmo que sua estrutura ou política mudem a cultura organizacional é algo mais profundo, portanto mais difícil de mudar e primordial para o funcionamento de qualquer estratégia.

A carência de apreciação efetiva dos conceitos de design na geração, desenvolvimento e execução de produtos e serviços diferenciados, e a necessidade de modernização da gestão empresarial, direcionada pela inovação tecnológica, tornam a gestão de design um fator diferencial para a atuação da empresa no mercado. Outro aspecto são as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente econômico e social em nível mundial, as questões sociais e ambientais

ganham força e têm influenciado o conceito de qualidade e a relação das empresas com empregados e os clientes.

O desenvolvimento e a situação econômica do mercado e da concorrência, as necessidades de usuários e consumidores, o desenvolvimento tecnológico de processos, materiais e relações de trabalho, a ecologia, as influências sociais e econômicas, regionais ou globais (SOARES, 2002) são alguns dos fatores que impulsionam o design para um patamar ainda pouco explorado no Brasil: planejamento estratégico, onde ele já faz parte em diversas empresas estrangeiras como a Philips, a Braun e a Apple.

Sendo assim, criar novas experiências para seus consumidores deve estar na lista de prioridades de qualquer empresa. Através da inovação e da expectativa de vivenciar algo novo, os clientes são atraídos e convidados a permanecer conectados à empresa, esperando o que vem em seguida. Com a estratégia certa aliada à gestão de design estas experiências podem se perpetuar, criando uma ampla rede de clientes que carregam as emoções experimentadas ao comprar um produto e transmitem aos colegas e amigos. Por isso, todo o processo, desde a produção até a comercialização, precisa ser cuidadosamente estudado para maximizar as experiências e emoções positivamente.

## Estudo de caso

Para fins desta pesquisa, faremos um recorte na produção da Editora da Universidade Federal Fluminense, analisando somente a implantação do sistema de livros digitais, desde sua produção até a comercialização, que é realizada num sítio específico.

A Editora trabalha, desde 2002, com o sistema de edital público para a seleção de originais. Inicialmente era aberto para a publicação de quatro obras, mas na atual gestão foi ampliado, no primeiro ano (2007) para 12, e em 2010 para 18 obras. Além do edital, também são publicados diversos títulos com recursos próprios dos autores.

Um canal que foi ampliado na atual gestão foi a comunicação através do sítio da Editora. Além da loja virtual, foi disponibilizado o *download* de livros, em formato PDF, gratuitamente através do selo *Biblioteca Livre*. Segundo o diretor, Mauro Romero Leal Passos, a Editora da UFF foi a primeira editora universitária a tornar o livro acessível via internet. A iniciativa visa ampliar ao público a distribuição de livros e periódicos de pesquisadores da instituição.

Segundo Wolf (1998), para atingir o usuário, as empresas desenvolvem métodos e estratégias para acrescentar valor à sua imagem, inserindo o design como fator de competitividade. Para incorporar esses valores com maior segurança, pesquisam tendências (*trends*) e estilos de vida, investindo em pesquisa de mercado baseada na estratégia. No desenvolvimento de novos produtos introduzem o controle de qualidade e a gestão de design.

Definições como “Idade Espacial”, “Aldeia Global”, “Era da Informação” são apenas algumas das muitas encontradas na literatura, porém todas elas possuem um denominador comum: inovação. E quanto mais rápido as organizações absorverem essas mudanças, melhor elas conseguirão definir as melhores práticas a serem seguidas. Segundo Kotler (2002), o sucesso das empresas está intimamente ligado à velocidade com que elas conseguem mudar e acompanhar o mercado, modificando seus processos, produtos, serviços e estratégias. Martin (2010) exemplifica o design na era digital onde a rapidez de um clique torna-se fundamental para os negócios: “Design não tem a ver apenas com coisas belas; tem a ver também com coisas que funcionem belamente. Tem a ver com avançar o conhecimento ao longo do funil, começando pelo mistério de como permitir e ampliar a comunicação na era móvel”.

Com o objetivo de ampliar as experiências de seus consumidores, a Editora da Universidade Federal Fluminense decidiu implementar a venda de livros digitais em seu portfólio.

Acompanhando as tendências do mercado de publicações, o livro digital está se tornando objeto de consumo de muitos, pois com um dispositivo de leitura (*tablet*, *reader*, computador ou celular) o consumidor pode levar consigo diversos títulos, dispensando o peso dos livros impressos.

Atualmente, existem diversos formatos para o livro digital e os mais comuns são PDF (*Portable Document Format*), criado em 1992 pela Adobe Systems, e ePUB (*Electronic Publication*). Além destes, existem formatos exclusivos para plataformas específicas, ou seja, livros digitais vendidos na Apple Store podem ser lidos somente do iPad.

É um mercado em plena ascensão, porém ainda com muitas dúvidas, principalmente sobre que formato utilizar, pois esta decisão torna o produto mais comercializado ou não. O público-alvo deve ser estudado constantemente para que sejam disponibilizados livros no formato adequado, gerando uma comunicação e um vínculo maior entre consumidor e empresa.

Como os originais são sempre o início do fluxograma de trabalho, no caso da Editora da UFF, eles são previamente avaliados pelo Conselho Editorial, composto de membros vinculados às diversas áreas do conhecimento. Após aprovação, esses originais são encaminhados à normalização, realizada por bibliotecário, à luz da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). O segundo passo é o copidesque (ou preparação de originais) onde o original ganha uma leitura atenta e focada nos aspectos gramatical, ortográfico e normativo, perdendo seu aspecto científico para se adequar à linguagem formal.

Em seguida, são executados os projetos gráficos de miolo e capa da obra que definem a apresentação física do livro (escolha de fontes, formatos, cores, leiaute, elementos de acabamento). Ao mesmo tempo, são feitas as correções solicitadas pelos revisores, sendo geradas uma, duas, três ou tantas provas quanto forem necessárias até chegar à versão final e definitiva.

Com as provas de miolo e capa em mãos, devidamente aprovadas pelo autor, é gerado um arquivo digital diagramado conforme projeto gráfico para envio à impressão. Após esta etapa, o livro entra na fase de diagramação digital, onde o projeto gráfico pode sofrer alterações, tendo em vista as diferenças no suporte. A capa é mantida para que o consumidor tenha o reconhecimento fácil do produto.

A Editora da UFF trabalha atualmente com dois formatos de livros digitais: PDF e ePUB. O livro digital em formato PDF não é em si uma grande inovação, tendo em vista que o formato já é amplamente utilizado para divulgação de arquivos via internet. Neste caso, com o arquivo diagramado, a produção modifica alguns elementos para adequação ao livro digital.

O sumário do livro é refeito utilizando *hiperlinks*, ou seja, ao toque ou ao clique o usuário é levado automaticamente à página do capítulo. O livro digital em PDF também ganha imagens da capa e quarta capa para assegurar a identificação do produto. Metadados são inseridos no arquivo para que ele possa ser identificado na internet. Palavras-chave como título, autor, área do conhecimento são adicionadas internamente no arquivo para que o cliente possa encontrar o livro através de mecanismos de busca.

A escolha do formato PDF encontra-se aliada ao fato dele ser utilizado pela maioria do público-alvo, além de ser um formato já conhecido na internet. Os clientes podem comprar o livro neste formato e utilizar em diversas plataformas, desde que possuam um leitor compatível, o que não se torna um impedimento, pois a maioria dos computadores, celulares, *tablets* e *readers* possui compatibilidade com este formato.

A grande desvantagem para o PDF é o fato dele não se adequar ao formato de tela que o usuário está utilizando. Como possui um tamanho de página definido quando é criado, o



arquivo se até a este tamanho, somente reduzindo ou ampliando em escala, sem modificar a mancha gráfica. É como ver um *outdoor* em tamanho real em uma moldura.



Figura 1 – Esquema visual de um arquivo PDF lido em um celular

Para oferecer uma alternativa a este problema, a Editora da UFF decidiu adotar também o formato ePUB para comercializar seus livros. Criado oficialmente em 2007, o formato ePUB veio como sucessor do formato OEB (*Open eBook Publication Structure*), que foi desenvolvido em 1999. Atualmente, o formato ePUB encontra-se em sua terceira versão, permitindo a inclusão de arquivos XHTML, CSS, SVG, imagens e outros recursos como vídeos, tudo compactado em um só arquivo (INTERNATIONAL DIGITAL PUBLISHING FORUM, 2012).

Sua principal característica é acompanhar o formato de tela utilizado pelo usuário, oferecendo também algumas opções de configuração como, por exemplo, aumentar ou diminuir o tamanho da fonte (letra) utilizada, justificar o corpo do texto, adicionar marcadores às páginas desejadas e fazer anotações sobre trechos destacados pelo próprio usuário.

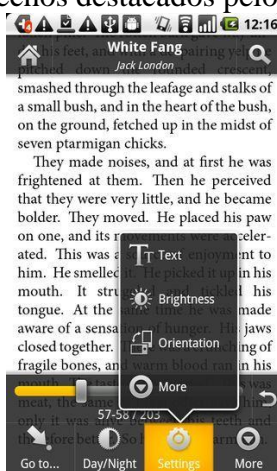


Figura 2 – Tela de leitura de um livro digital em formato ePUB no celular.



Figura 3 – Tela de leitura de um livro digital em formato ePUB no tablet.

Em reunião, a Seção de Editoração e Produção definiu que o livro digital começará a ser diagramado após seu original ter concluído todas as etapas para o livro impresso, sendo assim, o texto já está normalizado, revisado e diagramado.

Através do *software* Adobe InDesign, o arquivo do livro impresso gera um novo arquivo para o livro digital em formato ePUB. Neste arquivo, o diagramador fará todas as alterações necessárias, diagramando o arquivo no *software* Sigil. Nesta etapa são incluídos os metadados e todo o texto ganha um padrão uniforme para que possa ser lido na maioria dos suportes.

Capa, títulos, fontes, cores são definidos conforme novo projeto, agora não mais pensando no livro impresso, mas sim nas diversas plataformas que o usuário poderá utilizar. As imagens também ganham um tratamento diferenciado para que o arquivo não fique muito grande e possa ser transmitido via internet rapidamente.

Para a comercialização dos livros digitais a Editora da UFF decidiu criar uma loja virtual específica, onde os consumidores podem adquirir livros organizados tanto por área do conhecimento, quanto por coleções. O processo é rápido e só necessita de um cadastro prévio simples e o pagamento pode ser feito através de diversas formas, com segurança garantida através de certificado.

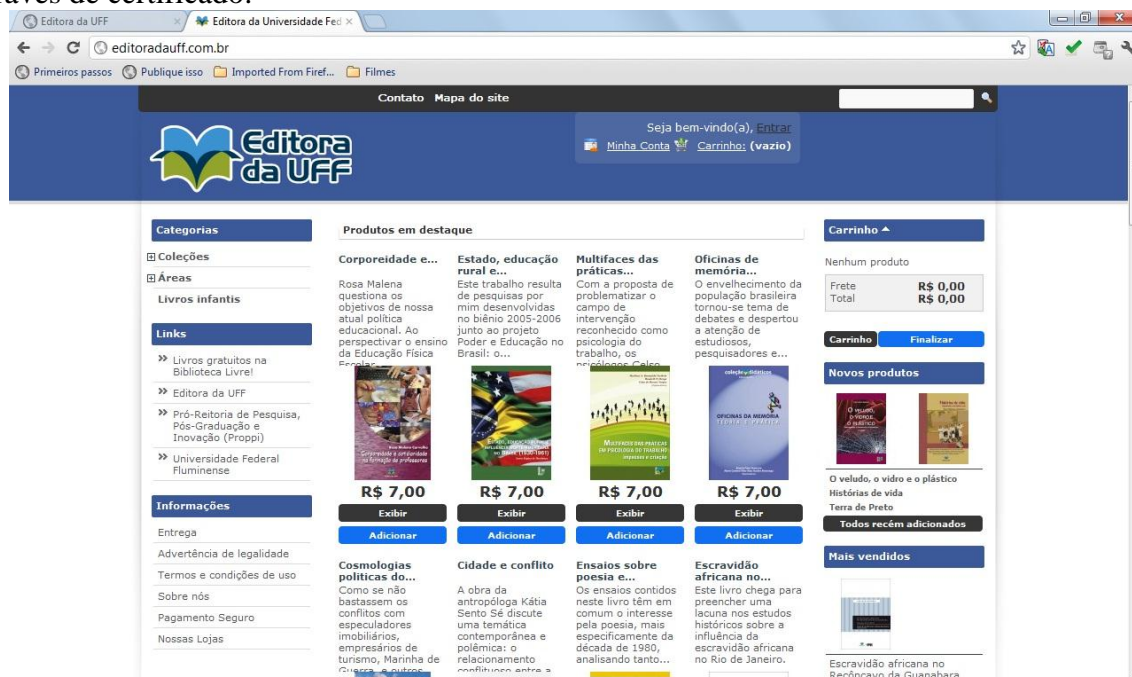


Figura 4 – Página inicial do sítio da Editora da UFF para livros digitais

Desde sua criação em outubro de 2011, o sítio para livros digitais da Editora da UFF já recebeu 1.764 visitas até o dia 29 de fevereiro de 2012 e possui 34 livros digitais para venda. Com ele, a Editora procura atingir um público-alvo maior, procurando sempre pela melhoria contínua de seus processos.

## Conclusões

Uma das grandes inovações realizadas pela Editora da UFF, em 2011, foi a implantação da Editora digital. Através dela, os livros impressos ganham sua versão diagramada em formato PDF e/ou ePUB para posterior comercialização em um sítio específico. Vários títulos também são disponibilizados em formato PDF para *download* gratuito através do selo *Biblioteca Livre*.

Apesar de seus esforços e busca pela melhoria contínua, a Editora da UFF é um núcleo de uma instituição pública. A burocracia muitas vezes torna-se uma barreira constante face às mudanças, pois cada ação precisa ser estudada e organizada com muita cautela e antecedência, visto que a Editora da UFF obedece ao planejamento estratégico anual da Universidade.

Aliando-se a globalização à necessidade de diferenciação, a gestão de design está deixando de ser considerada algo supérfluo para fazer parte da cultura organizacional. Integrando design estratégico e operacional, o gestor de design atua em vários segmentos da empresa, desenvolvendo produtos únicos, integrando diferentes identidades isoladas da mesma empresa, realizando uma comunicação eficaz, além de também estar ligado ao papel social das empresas.

Sem a figura do gestor de design, a Editora da UFF não possui estas ações totalmente integradas e conduzidas por um só departamento. Com isso, muitas vezes a imagem da Editora não consegue ser fortalecida de forma adequada.

No caso dos livros digitais, a Editora enfrenta o problema de ter dois sítios separados, além do sítio do Shopping Correios, responsável pela venda dos livros impressos. Para os clientes, esta multiplicidade causa confusão, pois alguns itens encontram-se disponíveis no sítio institucional, como os livros digitais do selo *Biblioteca Livre*, e outros encontram-se no sítio para livros digitais.

A comunicação por muitas vezes torna-se escassa, visto que, novamente, não existe a figura de um profissional encarregado de integrar estas diferentes áreas da empresa. Como resultado, as seções internas da Editora muitas vezes ficam alheias aos acontecimentos da própria empresa, seja por falta de interesse ou por falta de comunicação eficaz.

Com seus primeiros passos na direção certa, a Editora da UFF está caminhando para conseguir uma integração maior de sua imagem, conseguindo atingir um patamar notável, principalmente para instituições públicas, com comercialização de livros através da internet, criação de uma marca mais atual e lançando-se rumo à inovação com os livros digitais.

Através da gestão de design a Editora da UFF pode atingir patamares mais altos na direção da qualidade total e também da estratégia. Integrar os diversos sítios e mapear os caminhos que o usuário faz durante seu percurso até chegar ao produto é fundamental para uma análise mais específica. Através dela, pode-se encontrar gargalos e maximizar a experiência do cliente, tornando o acesso ao produto cada vez mais fácil e dinâmico. Com ele, o design estratégico e o design operacional se integram de forma coesa, solidificando a comunicação entre o público externo e interno, demonstrando o esforço realizado pela Editora da UFF em busca do planejamento e inovação.

## Referências bibliográficas

- BAHIANA, C. Cartilha: **A importância do design para sua empresa**. Rio de Janeiro: CNI, 2004.
- BONSIEPE, G. **Design, do material ao digital**. Florianópolis: FIESC, IEL, 1997.
- BRUNNER, R.; EMERY, S. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo: M. Books, 2010.
- FERRO, F. Estudos sobre aspectos relativos à profissão de design na Europa. **Centro Português de Design**, Porto, ano 3, n. 3, 2003.
- GORB, P. **Design management**. New York: Van Nostrand, 1990.
- INTERNATIONAL Digital Publishing Forum. **ePUB**. Disponível em: <<http://idpf.org/epub>>. Acesso em: 17 mar. 2012.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MANUAL de gestão de design. Porto: Centro Português de Design, 1997.
- MARTIN, R. L. **Design de negócios: porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARTINS, J. **A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MARTUCCI, E. M. Estudo de caso etnográfico. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 25, n. 2, p. 167-180, 2001.
- MERINO, E. Gestão do design. **ABC Design**, Curitiba, n. 2, p. 18-20, mar. 2002.
- MOZOTA, B. B. **Design management**. Paris: Éditions d'Organization, 2002.
- \_\_\_\_\_. Structuring strategic design management. **Design Management Journal**, v. 9, n. 2, spring, 1998.
- MUNARI, B. **Design e comunicação visual**. São Paulo: M. Fontes, 2006.
- NIEMEYER, L. **Design no Brasil: origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Elementos de semiótica aplicados ao design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SOARES, V. F. UFRJ. **Escola de Belas Artes. Curso de Desenho Industrial. Disciplina Projeto de Produto**. Rio de Janeiro, 2002.
- WOLF, B. **O design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.