

Parcerias e alianças estratégicas firmadas entre Unidades de Informação: um estudo realizado nas Bibliotecas do Senac

66

Thiago Rodrigues Dantas

Bibliotecário do Centro de Educação Profissional Zona Sul do Senac no Rio Grande do Norte

E-mail: thiago@rn.senac.br

Samya Maria Queiroz Maia

Bibliotecária do Centro de Educação Profissional Alecrim do Senac no Rio Grande do Norte. Especialista em Gestão Ambiental

E-mail: samyam@rn.senac.br

Daniela Spudeit

Bacharel em Biblioteconomia. Especialista em Gestão de Unidades de Informação e em Didática do Ensino Superior. Licenciatura em Pedagogia. Pesquisadora e professora no curso de Biblioteconomia da UniRio. Mestre em Ciência da Informação

E-mail: danielaspudeit@gmail.com

RESUMO

Discorre sobre a importância do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas para a melhoria da qualidade na prestação de serviços de Unidades de Informação. Aponta para a necessidade de firmar parcerias para auxiliar na gestão das Unidades de Informação visando à ampliação dos recursos oferecidos e serviços prestados, auxiliando na busca da sustentabilidade. Por meio de uma pesquisa aplicada bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa, foi repassado um questionário com 12 perguntas abertas para bibliotecários que coordenam as Bibliotecas do Senac em todo o país. Foi usada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin para categorização e inferências sobre os dados coletados.

Palavras-chave: Parceria. Aliança Estratégica. Gestão das Unidades de Informação. Bibliotecas Senac.

1 INTRODUÇÃO

O termo aliança estratégica surge a partir da década de 1990 em diversos tipos de organizações que passaram a vislumbrar na cooperação mútua um importante caminho para se alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade (CAVALCANTE, 2010, p. 15). Assim, as empresas começaram a compartilhar informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, bem como o sucesso organizacional em um mercado competitivo.

O atual mercado globalizado exige das instituições o modelo o qual se pode chamar de Minimax, onde há “o mínimo de desperdício e o máximo em ganhos e recursos” (BERGAMASCO, 2006, p. 12). Dessa forma, estão inseridas as bibliotecas e suas instituições mantenedoras, que

protagonizam o pano de fundo deste cenário globalizado. Essas, por sua vez, possuem a nobre missão de organizar, disseminar e agregar valor à informação válida para o fim a que se destina.

A realidade na qual muitas Unidades de Informação estão inseridas nem sempre acompanha o ritmo do mundo globalizado e da competitividade mundial, uma vez que elas possuem recursos escassos para alcançar os objetivos a qual se destinam. Nesse contexto, falar de parcerias e alianças torna-se tarefa indispensável na viabilidade estratégica do fazer profissional e na melhoria do oferecimento de produtos e serviços de informação.

A pesquisa, realizada no primeiro semestre de 2013, teve como objetivo investigar as parcerias e alianças estratégicas firmadas nas Bibliotecas do Senac em âmbito nacional para melhoria da gestão dessas Unidades de Informação.

Desta forma, será apresentada a importância das parcerias e alianças estratégicas em Unidades de Informação e um panorama geral sobre as Bibliotecas do Senac em todo o país. Na sequência, serão abordados os procedimentos metodológicos usados e feita a análise dos dados coletados; por último, serão apresentadas as referências utilizadas nesse estudo.

2 PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Serão apresentados os referenciais teóricos que subsidiaram essa pesquisa e, depois, um breve histórico sobre a Instituição e as Unidades de Informação do Senac para contextualizar as parcerias firmadas, a importância e os benefícios para a gestão dos recursos e serviços em uma Unidade de Informação.



2.1 Importância das parcerias e alianças em Unidades de Informação

“Redes”, “estratégia coletiva”, “empreendimentos conjuntos”, “alianças estratégicas” fazem parte do novo vocabulário de Administração Estratégica, fortalecendo os relacionamentos cooperativos e a formação de estratégias para tornar-se um processo conjunto a ser desenvolvido com parceiros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Assim, as parcerias e alianças estratégicas, de acordo com Klotzle (2002), são: associações e ligações entre instituições baseadas na igualdade e na partilha de competências focadas em uma estratégia comum que tem como objetivos: agregar valor aos negócios, diversificar novos negócios, ter acesso às novas tecnologias, competências e novos mercados, entre outros.

Segundo Harbison e Pekar Junior (1999, p. 37),

três forças significativas criam razões para as alianças: a globalização, a procura por capacidades à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos e os recursos escassos.

É comum nas grandes organizações e empresas de vários portes estabelecerem-se parcerias e convênios para promover maior diferencial competitivo dos produtos e serviços no mercado. Essas alianças estratégicas tratam de “variedade de diferentes arranjos cooperativos entre fornecedores e clientes como entre parceiros que são” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 189).

Segundo Harbison e Pekar Junior (1999, p. 43),

cada empresa encontra maneiras diferentes de ampliar seus empreendimentos, fazendo acordos com fornecedores e prestadores de serviços até aquisições e fusões.

Mintzberg et al (2006) analisam as parcerias e alianças estratégicas sob o ponto de vista da colaboração para competição formada por uma sequência de ações que dá origem a acordos cooperativos para compartilhar esforços com o objetivo de aprendizado, apoio, alavancagem, associação, expansão e restrição.

O estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas por organizações que oferecem serviços torna-se cada vez mais relevante, visto que os serviços têm características especiais em suas operações, conforme Giancesi e Corrêa (2007, p. 32) como

“a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”.

Isso é perceptível na gestão de serviços que as Unidades de Informação desenvolvem para atender às necessidades de informação de seus clientes. Ao promover serviços para disseminar e mediar a informação, o gestor da biblioteca deve estar atento às características dos serviços, ao perfil e às necessidades dos clientes e aos recursos dos quais dispõe para gerenciar. Esses recursos podem ser obtidos por meio de parcerias e alianças estratégicas, que devem ser firmadas pelo gestor para promover maior qualidade na prestação de serviços de uma Unidade de Informação.

Entretanto, essas parcerias devem ser acertadas de forma que garantam a qualidade no processo de desenvolvimento de um serviço de informação, levando em conta a flexibilidade, a velocidade do atendimento, o acesso, o custo, a credibilidade, a competência, entre outros critérios que são analisados na avaliação da qualidade de serviço, segundo Giancesi e Corrêa (2007).

A flexibilidade envolve os suportes, recursos, prazos, processos que podem ser negociados

Figura 1 – Implementação do processo de parceria



Fonte: Klotzle (2002).

entre o cliente e a Unidade de Informação. A velocidade do atendimento relaciona-se ao tempo que leva entre o prazo solicitado e o atendido. O acesso mostra os diferentes suportes e mídias por meio dos quais se pode ter acesso ao serviço ou à informação desejada pelo cliente. O custo normalmente diz respeito ao critério financeiro envolvido na prestação de serviço. A credibilidade está atrelada à veracidade, à autenticidade, à autoridade da informação, à disponibilidade em um serviço oferecido por uma biblioteca. E a competência é registrada como critério de qualidade, quando o gestor demonstra conhecimento, habilidade e atitude no desenvolvimento de um serviço em uma Unidade de Informação. Nesse sentido, Klotzle (2002) apresenta as etapas de implementação em um processo de parceria (Figura 1).

Percebe-se a importância e a necessidade de quatro fatores que envolvem as etapas de implementação de um processo de parceria: a identificação, a negociação, a avaliação e a implementação propriamente dita, em que é preciso que haja a definição de objetivos, a seleção dos parceiros para firmar um contrato ou convênio formal para serem estabelecidos os direitos e deveres de ambos, o planejamento dos processos e, por fim, a concretização da aliança.

Harbison e Pekar Junior (1999, p. 59) enfatizam que

a regra do jogo é maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total, de forma a obter vantagem.

Em Unidades de Informação, é possível identificar essas etapas ao desenvolver serviços

em parcerias com outras instituições, por meio de ações para otimizar os recursos e aumentar sua capacidade de serviços, visando ao acesso a novos segmentos de atuação, às tecnologias, superar as limitações financeiras, alavancagem de habilidades, entre outras. Noleto (2000, p. 128) explica que:

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus recursos humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.

As parcerias podem ser firmadas por meio de serviços como a comutação bibliográfica, o empréstimo entre bibliotecas, a troca de contatos profissionais para organização de eventos culturais, os projetos e programas educacionais de formação de leitores, a construção de repositórios institucionais e revistas científicas, entre outros, conforme serão analisados, a seguir, no contexto das parcerias firmadas

entre as Bibliotecas das Unidades do Senac em todo o país e, também, dessas Unidades com instituições externas.

2.2 Bibliotecas do Senac

O Senac é, desde sua criação, em 1946, o principal agente da educação profissional voltada para o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (SENAC, 2012b).

A estrutura organizacional do Sistema Senac compreende a Administração Nacional e 27 Administrações Regionais, sendo que, em todas elas, existe uma Coordenação de Bibliotecas representada por, pelo menos, um profissional com formação em Biblioteconomia.

Essas Bibliotecas participam do Sistema de Informação e Conhecimento do Senac (Sics), uma rede que reúne cerca de 200 Unidades Informacionais (Bibliotecas Técnicas e Universitárias). As Unidades atuam como centros de disseminação da informação e disponibilizam suas bases bibliográficas pela Web, sendo responsáveis pela guarda da memória da Instituição. O Sics atende todos que buscam aprimorar seus conhecimentos no mundo da educação para o trabalho em atividades ligadas ao comércio de bens, serviços e turismo.

Por meio das Coordenações Regionais dessas Bibliotecas é que

foi realizada essa pesquisa, de acordo com a metodologia relatada a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

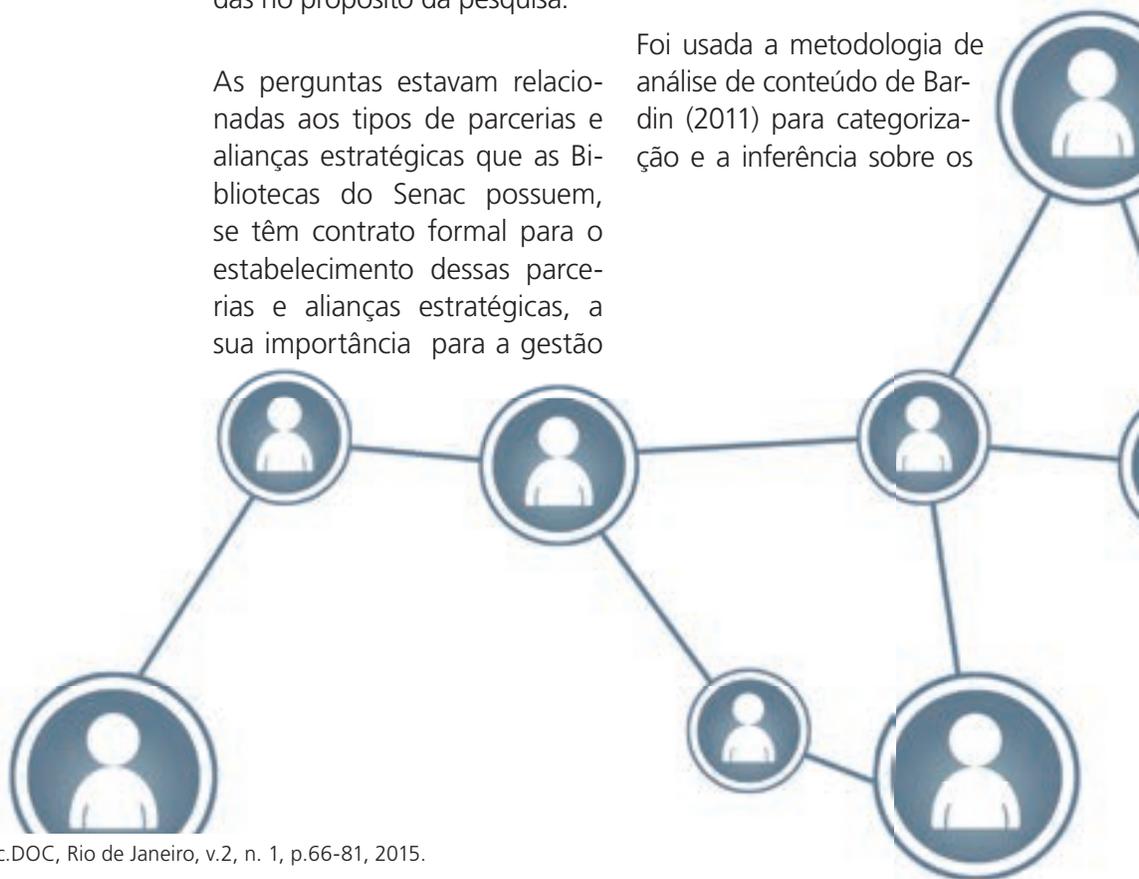
Por meio de uma pesquisa aplicada bibliográfica e exploratória com, abordagem qualitativa, o levantamento teve como objetivo investigar se existiam parcerias e alianças estratégicas firmadas nas Bibliotecas do Senac em âmbito nacional para melhoria da gestão dessas Unidades de Informação. Para isso, foi usado um questionário como instrumento na coleta de dados com 12 perguntas abertas estruturadas no propósito da pesquisa.

As perguntas estavam relacionadas aos tipos de parcerias e alianças estratégicas que as Bibliotecas do Senac possuem, se têm contrato formal para o estabelecimento dessas parcerias e alianças estratégicas, a sua importância para a gestão

das Unidades de Informação, os recursos e serviços que essas parcerias e alianças possibilitam para benefício da gestão das Unidades de Informação, e as parcerias e alianças estratégicas entre as próprias Unidades.

A coleta foi feita por meio de uma mensagem eletrônica enviada para 27 bibliotecários do Senac, sendo um em cada estado, com exceção de Mato Grosso, que não possui bibliotecário em seu Centro de Educação Profissional. Desse total, 12 bibliotecários retornaram a mensagem com o questionário respondido. Nessa mensagem, havia também uma carta explicando a importância e o objetivo da pesquisa.

Foi usada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011) para categorização e a inferência sobre os



dados coletados. As categorias de análise foram divididas em: tipos e formas de parcerias do Senac com outras instituições; importância das parcerias das Unidades de Informação; recursos e serviços oriundos das parcerias; alianças e parcerias nas Unidades do Senac. Essa técnica de análise usada em pesquisas qualitativas foi escolhida por ser a mais adequada, de acordo com o objetivo desse estudo, possibilitando maior compreensão da realidade dessas Unidades e análise dos resultados, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação ao sexo, 11 são do gênero feminino, sendo que os entrevistados são formados na área, cujo tempo de formação oscila de 1 a 34 anos. A atuação como bibliotecário varia de 8 meses (bibliotecário do Senac no Distrito Federal) a 34 anos (bibliotecário do Senac na Bahia) entre os profissionais atuantes no Senac.

Além da graduação em Biblioteconomia, seis respondentes possuem especialização e dois fizeram mestrado em áreas afins, mostrando que a grande parte busca a

capacitação contínua. Com relação ao *software*, oito entrevistados responderam que usam o *software* BNWeb e quatro usam o sistema Pergamum em suas Unidades de Informação, o que dificulta o intercâmbio de acervos por serem sistemas diferentes.

Com relação à quantidade de bibliotecas e bibliotecários, existe uma grande variedade, pois há estados com 30 bibliotecários e outros com apenas um. Sobre as parcerias e alianças firmadas, foco do trabalho, os resultados obtidos serão apresentados a seguir.

4.1 Tipos e formas de parcerias do Senac e outras instituições

Ao questionar se havia parcerias e alianças estratégicas nas Bibliotecas do Senac em seu estado, dez responderam que sim e dois disseram que não. Percebeu-se que existe um setor para tratar disso em determinados Departamentos Regionais do Senac, como é o caso a seguir.

Isso mostra que há o estabelecimento de parcerias entre as Unidades de Informação, contudo, segundo Andrade (2004, p.8),

é necessário observar que, do ponto de vista da gestão estratégica, é preciso avaliar todo o ambiente, o mais exaustivamente possível,

observando gargalos e oportunidades a fim de estabelecer o máximo de parcerias possíveis, obtendo maior proveito aos serviços oferecidos.

Em oito Unidades, não existe nada firmado formalmente, porém, é possível verificar que há interesse em buscar parceiros internos e externos para possibilitar acesso e disponibilização de recursos, por meio das Bibliotecas que compõem as Redes do Senac, Gerências e Editoras.

Pode-se observar a formação de parcerias, tendo como princípio a informalidade em muitas delas. O estabelecimento de tais parcerias é necessário e exemplificado em cada caso.

As alianças informais são úteis sempre que os riscos sejam pequenos. O ponto até onde elas podem ir depende da confiança mútua. A cooperação informal é um ponto de partida natural para acordos mais formais (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 19).

Sobre a formalização de contratos em sua maioria, não há termos formais. Quando não existe, ele é firmado diretamente com o Departamento Regional e a empresa, como no caso do Ministério Público do estado da Bahia, por meio de contratos feitos entre os prestadores de serviços formalmente

executados por um setor específico no Senac.

Cunningham (2001, p. 88) explica que

muitos programas e parcerias deixam de cumprir contratos, entretanto, o contrato deve conter tudo – o que se quer proteger, avaliar, recompensar.

O mesmo autor explica que a negociação de acordos é, muitas vezes, o aspecto menos excitante no desenvolvimento de uma parceria. Entretanto, é essencial, pois algo pode dar errado e todos os elementos são afetados pelo acordo.

Percebe-se que existem meios formais e informais de buscar as parcerias dentro e fora da Instituição e que são muitas as estabelecidas, porém, informalmente.

É possível observar que a questão de parcerias formais, informais e a sua inexistência é presente na pesquisa. Aaker (2009) destaca o grau de formalização dos acordos para concluir que as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais até uma *joint venture* formal. A natureza das parcerias é formada, tendo em vista uma série de fatores internos e externos, desde instituições que formalizam tais ações em seus processos,

assim como setores que formam parcerias informais e simplificadas para fins específicos.

4.2 Importância das parcerias para as Unidades de Informação

Com relação ao valor que essas parcerias agregam para a prestação de serviços nas Unidades de Informação pesquisadas, percebe-se nos depoimentos que existe esse valor mesmo não ocorrendo contratos formais entre as Instituições. Há uma preocupação em buscar essas parcerias para promover a qualidade dos serviços prestados, conforme relatos.

A busca por parcerias externas e internas é de extrema importância para a Instituição, para o setor, tendo como pressuposto a melhoria dos processos na busca da otimização dos recursos materiais, físicos e financeiros. Além disso, as parcerias e alianças ajudam as pessoas que atuam nessas Unidades de Informação por meio de compartilhamento de informação, troca de conhecimento, atualização profissional, ampliação dos recursos, entre outros, conforme vistos nos depoimentos já citados.

4.3 Recursos e serviços oriundos das parcerias

A teoria dos recursos empresariais, segundo Kotzle (2002, p. 99),

parece bem apropriada para examinar parcerias estratégicas, visto que, muitas vezes, tais alianças são usadas pelas empresas como forma de ganhar acesso aos recursos valiosos das parceiras.

Entretanto, mesmo que não haja uma troca efetiva de recursos materiais e serviços, o compartilhamento de informação e socialização de experiências justifica o estabelecimento dessas parcerias e alianças como estratégia para a Unidade de Informação manter-se competitiva.

As contribuições dos diferentes parceiros de uma aliança estratégica, em termos de recursos materiais e imateriais, só levarão a um desempenho superior da parceria se as empresas envolvidas tiverem a capacidade de aprender umas com as outras, de acordo com Klotzle (2002, p. 100). Ou seja, a troca de informação pode agregar conhecimento e gerar novos produtos e serviços a serem oferecidos pelas Unidades de Informação de acordo com a aprendizagem mútua.

4.4 Parcerias e alianças estratégicas nas Unidades do Senac

Segundo Cunningham (2001, p. 30),

a parceria não é uma questão unidimensional onde os

parceiros podem afetar e influenciar muito setores de uma organização.

Considerando fundamental que haja essa troca entre colaboradores da própria Organização, entre Setores e Unidades da Empresa localizadas em regiões diferentes.

Nessa pesquisa, com exceção de um respondente, em todos os demais questionários respondidos, percebe-se que, integralmente, todos concordam que existem parcerias entre as Unidades do Senac, mas não relacionado a recursos e serviços, e sim ao compartilhamento de informações, dúvidas e experiências socializadas por meio de uma lista de discussão interna, chamada LISTADOC, considerada ferramenta de comunicação valiosa para troca de informações entre as Unidades e Regionais do Senac.

Percebe-se, nos depoimentos, que parcerias sempre são bem-vindas e muito valorizadas. Entretanto, por não terem o caráter formal necessário para garantir o acesso, direitos e deveres das partes interessadas, ocorre o uso da colaboração parcial, com troca de informação, mas não de serviços e recursos mútuos, como visto nessa pesquisa.

A formação de parcerias vencedoras não acontece por acaso. O desenvolvimento de relacionamentos e a habilidade para alavancá-los ocorrem como resultado de uma estratégia deliberada para fazer as coisas acontecerem (AUSTIN, 2001, p. 52).

Para que ocorram parcerias e alianças de sucesso, é necessária uma gestão de processos que contribua de maneira significativa e, na medida do possível, formalizada, tendo em vista melhor fluxo das atividades e maior participação dos atores do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi realizada com os bibliotecários de várias Unidades de Informação espalhados por regiões diferentes do país, por compreender a importância das parcerias e alianças firmadas entre instituições, com base na igualdade e na atribuição de competências para se alcançar um objetivo comum.

A maioria dos bibliotecários afirmou que, em suas Unidades de Informação, existem tanto as

parcerias externas como as internas, e que essas contribuem sobremaneira para a melhoria dos processos institucionais e, principalmente, para troca de experiências e vivências profissionais.

A análise das respostas reforçou a grandiosa contribuição dada às Unidades de Informação que implementaram políticas de parcerias e alianças, seja formal ou informalmente, para gerenciar seus recursos e promover melhor qualidade na prestação de serviços aos seus clientes.

No caso estudado, foi possível observar o grau de importância das parcerias firmadas na esfera Senac em âmbito nacional entre as próprias Unidades, e delas com outras instituições. Constatou-se que tal importância é primordial na complementação das atividades e oferecimento de produtos e serviços realizados por essas Bibliotecas, pois existe essa necessidade de buscar recursos fora da Instituição, dada a gama de informação produzida pela sociedade.

No contexto global, essa importância se maximiza ao tempo que a realidade heterogênea desses seguimentos enaltece o estabelecimento de alianças e parcerias com fins de complementar os recursos dessas Unidades de Informação.

Verificou-se a diversificação dos tipos de parcerias e alianças ob-

servadas no ambiente pesquisado e a forma de acordo entre elas, concluindo que existe uma pluralidade de negociações, tendo em vista a forma de atuação de cada bibliotecário em seu estado.

Assim, fica evidente que, diante de um mercado cada vez mais competitivo e da escassez de recursos financeiros para gestão das bibliotecas, é importante desenvolver parcerias e alianças estratégicas para ampliar a gama de serviços e produtos de informação e também a melhoria na prestação de serviços oferecidos, visando criar diferenciais competitivos para as Unidades de Informação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Strategic market management**. New York: Wiley, 2009.
- ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. **Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária**. Niterói: EdUFF, 2004.
- AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMASCO, Bruno Cabral. **O modelo minimax e a incerteza na gestão de portfólios**. São Paulo: EDUSP, 2006.
- CAVALCANTE, Lídia Eugênia. **Alianças estratégicas em bibliotecas universitárias**. Fortaleza: EDUFCE, 2010.

CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias inovadoras**: o novo código genético dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARBISON, John R.; PEKAR JUNIOR, Peter. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2007.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n.1, p. 85-104, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>>.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, São Paulo, n. 12, p. 100-108, jan./fev. 1999.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

SENAC. DN. **Bibliotecas**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: <<http://www.senac.br/conhecimento/bibliotecas.aspx>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

SENAC. DN. **Senac institucional**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em: <<http://www.senac.br/institucional.aspx>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.