

11ª Edição

revista

InterAção

Ano VII - número 1
1º semestre de 2013



Revista Científica da Faculdade das Américas

ISSN 1981-2183 (VERSÃO ONLINE)

FAM
FACULDADE DAS AMÉRICAS

CONSELHO EDITORIAL

Professores: Dr. Alan Vendrame
Dr. Francisco Augustin Machado Echalar
Ms. Liliam Ferreira Manocchi
Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Ms. Maria Bernadete Toneto

Marketing: Thiago Silva Braga

REVISÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA

Professora: Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Doutora em Letras

EDITOR

Professora: Ms. Maria Bernadete Toneto

CAPA E PRODUÇÃO GRÁFICA

Marketing: Larissa Pereira Barreto
Wilson Baracho

IMPRESSÃO

XXXXXXXXXXXX

Revista InterAção

Faculdade das Américas

Rua Augusta, 1.508 – Consolação

São Paulo/SP – 01304-001

Fone: (11) 3469-7600 – (Ramal 7640)

site: vemprafam.com.br

Disponibilidade virtual:

Todos os artigos publicados estão disponíveis no site:

www.vemprafam.com.br/aluno/biblioteca

A revista InterAção é distribuída gratuitamente.

FICHA CATALOGRÁFICA

EXPEDIENTE

A InterAção é uma publicação anual da Faculdade das Américas que tem objetivo fomentar e divulgar a produção do conteúdo acadêmico-científico dos discentes e docentes da FAM.

Os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores que cedem os direitos autorais para a Faculdade das Américas, o qual permite a publicação de trechos ou de sua totalidade, com prévia permissão, desde que a fonte seja citada.

SUMÁRIO

7 APRESENTAÇÃO

9 UMA REFLEXÃO SOBRE A ESCOLA E O SÉCULO XXI: 9 DESCONTINUIDADES DE UMA SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO

Gustavo Alexandre de Miranda¹	9
RESUMO	11
ABSTRACT	12
INTRODUÇÃO	13
ALGUMAS CONCLUSÕES PARCIAIS	19
REFERÊNCIAS	20

21 COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA INICIANTES: 21 ESTUDO DE CASO VÍCIO LITERÁRIO

Gislene Florencio Torres¹	21
RESUMO	23
ABSTRACT	24
INTRODUÇÃO	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
SITES PESQUISADOS	43

45 EDUCAÇÃO E LUDICIDADE: UMA FORMA DE ATENUAR SEQUELAS 45 EMOCIONAIS EM CRIANÇAS HOSPITALIZADAS.

Mônica da Silva Pereira¹	45
Gustavo Alexandre de Miranda²	45
RESUMO	47
ABSTRACT	48
INTRODUÇÃO	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	54

57 EMPREGO DE ESTUDOS DE CASO PARA DESENVOLVIMENTO DE 57 HABILIDADES GERENCIAIS: A EMPRESA T1

Demerval Luiz Polizelli¹	57
José Ruiz Júnior²	57
RESUMO	59
ABSTRACT	60
1. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA E AO PAPEL DO ESTUDO DE CASO	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
BIBLIOGRAFIA	72

75 EMPRESA ECOLOG: ESTUDO DE CASO

José Ruiz Junior.....	75
RESUMO	77
ABSTRACT	78
INTRODUÇÃO	79
2. MODELO DE NEGÓCIO	81
3. PERFIL DA ALTA GESTÃO	82
CONCLUSÕES	85
BIBLIOGRAFIA	86

APRESENTAÇÃO

O novo número da revista demonstra as inovações da revista e da faculdade. O artigo “Caracterização histológica dos sistemas digestório, respiratório e excretor de girinos de *Ranacatesbeianashaw*, 1802, como bioindicador de qualidade de água” da pesquisadora Priscila Monsano e da professora Débora Regina Machado da Silva (Faculdade das Américas) antecipa os novos cursos referentes às áreas de saúde e meio ambiente. O artigo discute e apresenta sob a forma de slides a importância do estudo desses animais como referência para identificar mudanças ambientais.

O artigo da administradora recém-formada (Faculdade das Américas) Gislene Florencio Torres “Comércio Eletrônico para Iniciantes: estudo de caso Vício Literário” (livraria virtual aberta pela autora) discute as suas experiências como empreendedora e integra o debate mais acadêmico com as necessidades de qualificação que esse tipo de mercado exige. O artigo demonstra também a vocação da instituição para temas de tecnologia de ponta.

O professor Ruiz (Faculdade das Américas) redigiu um artigo muito relevante sobre o setor de logística intitulado “Empresa Ecológica: estudo de caso”. O texto discute com propriedade como a importância da logística vem crescendo no país nos anos 90, desde a introdução da Resposta Rápida ao Cliente. O caso discute os cuidados com o time de colaboradores em um processo de mudança.

O quarto artigo é um trabalho de muita sensibilidade da pedagoga Mônica da Silva Pereira (Faculdade das Américas) e do professor Gustavo Alexandre de Miranda (Faculdade das Américas) intitulado Educação e Ludicidade: uma forma de atenuar sequelas em crianças hospitalizadas. Os autores recuperam a importância da brincadeira como espaço de relacionamento da criança com o ambiente hospitalar e de redução das tensões que esse ambiente impõe.

Outra contribuição relevante para o número da revista é o trabalho do professor Gustavo Alexandre de Miranda (Faculdade das Américas) sob o título “A escola e o século XXI: discontinuidades de uma sociedade em transição”. Nele o autor revê criticamente o papel instrumental da educação na sociedade atual.

Por último os professores Demerval Luiz Polizelli e José Ruiz Jr apresentam um estudo de caso real que foi reescrito especialmente para o último número da revista denominado “Emprego de estudos de caso para o desenvolvimento de habilidades empresariais” que aborda como a metodologia de estudo de caso pode ser empregada para aprimorar as habilidades de gestão dos administradores. Mais do que um trabalho teórico, o texto aqui apresentado parte de um caso denominado empresa têxtil um (T1) e nele estão presentes ações de liderança, estratégia, gestão da produção e decisão que marcam o cotidiano de um administrador.

Por tudo isso, boa leitura a todos.

Demerval Luiz Polizelli - Editor

1

UMA REFLEXÃO SOBRE A ESCOLA E O SÉCULO XXI: DESCONTINUIDADES DE UMA SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO

Gustavo Alexandre de Miranda¹

RESUMO

O objetivo do artigo é discutir, ainda que de forma breve, as discontinuidades e os descompassos que podem ser observados entre a escola e a sociedade no momento atual. Para isso, pretende-se recapitular alguns preceitos e eventos capitais que viabilizaram, ao longo dos séculos, a consolidação de uma escola nos moldes atuais. A intenção é argumentar que a escola e os modelos de formação profissional praticados nos últimos dois ou três séculos foram constituídos, essencialmente, a partir de premissas da Modernidade. E que, por outro lado, vivem-se hoje dias de transição, de pós-modernismo e de novas demandas por cidadãos globais e profissionais articulados. Essa reflexão trará à tona alguns pensamentos de Bauman (2002), em artigo intitulado *Desafios Educacionais da Modernidade Líquida*. A partir dele, a proposta é enfatizar que a escola deve percorrer dois caminhos nesse cenário: um de crítica a certas demandas que podem comprometer o desenvolvimento integral do ser humano, tais como a competitividade desmedida, a efemeridade das relações, etc.; outro, no sentido de adaptar-se e articular-se ao momento atual. A pergunta norteadora, embora não respondida aqui, é direta e inspira alguma cautela: de que caminhos dispõe atualmente a escola para adequar-se ao cenário emergente?

Palavras-chave: Escola; Modernidade; Século XXI.

¹ Doutor em Educação pela FE-USP, professor da Faculdade das Américas, São Paulo. Endereço eletrônico: gustavomiranda@faculdededasamericas.com



ABSTRACT

*The aim of this paper is to discuss, briefly, the discontinuities and mismatches that can be observed between school and society at the present time. For this, we intend to review some precepts and events that made possible, over the centuries, the consolidation of a school in the current pattern. The intention is to argue that the school and vocational training models practiced in the last two or three centuries are based mainly on assumptions of modernity. This reflection will bring to light some thoughts of Bauman (2002), in an article entitled *Desafios Educacionais da Modernidade Líquida* (about the educational challenges of modernity). From it, the proposal is to emphasize two scenarios: the critique of certain demands that may hamper the development of the human being, such as excessive competitiveness, the transience of relationships, etc., the possibility of adaptation to the present moment. The guiding question, though not answered here, is direct and inspires caution: what the school should do today to suit the emerging scenario?*

Keywords: School; Modernity; XXI Century.



INTRODUÇÃO

Vivemos um momento paradoxal. De certezas e incertezas, de ambiguidades variadas. Um período histórico em que as promessas mais requintadas e os discursos mais elaborados vêm sucumbindo sem deixar pistas, além de poucas alternativas.

O século XX, e naturalmente a ciência e a tecnologia (responsáveis diretas pelo *salto qualitativo e quantitativo* que tantas oportunidades abriu), pôs-nos ao alcance da mão a facilidade, a transposição do tempo e do espaço, o mapeamento do código genético, a viagem à Lua, a cura de doenças incuráveis e, ainda uma vez, sonhos de imortalidade que continuam a fascinar as mentes. Em nome desse *progresso*, e com indisfarçável otimismo, esperávamos que o século passado (sobretudo a passagem para

o novo milênio) trouxesse respostas e avanços a questões antigas, embora com certo desespero suspeitássemos desde o início que dilemas agudos e entraves aparentemente intransponíveis não tardariam a apontar os equívocos desse caminho presunçoso.

Nada (ou muito pouco) ocorreu! E ainda relutamos em aceitar a derrota.

Duas guerras mundiais e mais um sem-número de problemas ambientais ao longo do percurso foram suficientes para arrefecer tal otimismo. Hoje, ainda sem entender totalmente os porquês, tentamos em vão considerar seriamente que, malgrado tanta *evolução*,

pela primeira vez estamos comprometendo perigosamente a preservação da própria espécie. A constatação não chega a causar tanto espanto: caminhamos a passos largos no conhecimento do universo e de seus objetos, mas continuamos ignorando o que significa o ser humano (substantivo) e, principalmente, *ser humano* (verbo).

O objetivo deste artigo está atrelado a essas considerações iniciais.

Em primeiro lugar, pretende-se argumentar aqui que há uma descontinuidade perceptível entre o modelo de formação escolar que se instituiu ao longo dos últimos séculos e o tipo de formação que a sociedade, o mercado e outras instâncias sociais requerem hoje do indivíduo. Em segundo, a intenção é indicar também que tal descontinuidade ocorreu, sobretudo, em virtude das mudanças variadas que ocorreram nos cenários social, econômico, ambiental e global das últimas décadas, aliando-se a isso, naturalmente, o fato de a escola ter permanecido – em grande medida – alheia a essas transformações até o início do século XXI.

Diante disso, uma questão mostra-se oportuna e norteia as reflexões: que caminhos a escola pode (e deve) percorrer atualmente com vistas a minimizar os descompassos entre um modelo de formação clássico (e instituído) e as novas demandas em prol de um novo tipo de cidadão?

A ESCOLA E A FORMAÇÃO MODERNA

A escola, tal como se conhece atualmente, foi constituída de modo histórico a partir de demandas diversas. Essa premissa permite constatar, como o faz – de modo completo e instigante – Manacorda (2001), que a escola está essencialmente atrelada à sociedade que a circunscreve; ou seja, que as necessidades, as particularidades, as dinâmicas sociais e a cultura local influenciaram e influenciam o que ocorre em ambiente escolar; e que o perfil da escola pode ser traçado facilmente a partir de aspectos sociais, políticos, econômicos e históricos de um determinado período.

Essa trajetória, que vai além do escopo deste artigo, mas que, ainda assim, revela pontos capitais à reflexão feita aqui, consagrou ao longo dos últimos séculos modos de compreender e de fazer a escola. Assim, consolidaram-se formas e métodos de gestão da escola, teorias e interpretações sobre o fazer pedagógico, tratos e maus-tratos no cotidiano escolar e, principalmente, modos e regras para a formação profissional, aspectos que – em conjunto – modelaram a estrutura física e acadêmica das escolas, criando um *ethos* escolar próprio.

Esses aspectos da formação profissional foram também sendo compostos a partir do projeto da modernidade, lentamente. Algumas concepções foram essenciais à constituição do modelo de formação profissional que se conhece e se pratica ainda hoje nas escolas. A

concepção-chave, oriunda de um cartesianismo levado às últimas consequências, foi dividir as várias áreas do conhecimento em tantos pedaços quanto necessário. Desse modo, instituiu-se uma prática epistemológica privilegiada, uma visão de mundo específica, que – segundo D’Ambrosio (1989, p. 505) – passou a funcionar “de acordo com regras e códigos que, em si, constituem novos corpos de conhecimento, impregnados de valores [...]”.

À escola, restou adaptar-se ao longo de vários séculos e a partir de inúmeros eventos. A Revolução Industrial, particularmente, teve papel decisivo na constituição do fazer pedagógico. Criou um novo tipo de trabalhador, que deveria então ser treinado em princípios científicos e tecnológicos, de modo a estar integrado com um novo cenário industrial. Esse contexto fomentou, naturalmente, uma série de mudanças na escola do século XIX. Novos cursos foram elaborados, novos cenários pedagógicos foram esmiuçados e, a partir da consolidação de várias nações (Alemanha, por exemplo), a preocupação com a educação técnica intensificou.

Estava traçada a relação entre escola e formação para o trabalho!

À medida que o século XX transcorreu, cada vez mais essa relação foi enfatizada, chegando – em casos limítrofes – a uma preocupação exclusiva com o mercado de trabalho e com o aparecimento de novas profissões.



A essa concepção epistemológica difundida por um projeto de modernidade que se baseou em preceitos universais, racionais, objetivos e fragmentados, seguiu-se um reflexo na estrutura acadêmica escolar. Num primeiro momento, no âmbito das disciplinas escolares, já que – como mostra Valente (1999) – apenas em relação à cátedra de *matemática* de fins do século XIX já se somavam estudos aritméticos, estudos algébricos e estudos geométricos, de modo separado e incomunicável. Num segundo momento, no âmbito das separações de alunos por áreas e por turmas, método que, embora já praticado em séculos anteriores, foi explorado à exaustão no século XX, destacando ainda mais o aspecto fragmentário (e lacunar) da Era Moderna.

Essas características levaram à escola tal como se conhece hoje, um ambiente de aprendizagem que preza pela ordem, pela divisão em matérias (disciplinas), pela separação em turmas (e faixas etárias), pela classificação e que, apenas recentemente, vem-se abrindo para outras dimensões, tais como espaços não formais de aprendizagem, como mostra Jacobucci (2008) e Marandino (2002).

O que importa realçar é que, seguindo essa trajetória, a escola foi-se modelando a partir de concepções trazidas pela modernidade, sobretudo por demandas científicas e de mercado que fomentaram o desenvolvimento de uma estrutura e de uma prática que acabaram

consolidadas até meados do século XX. A partir daí, os cenários começaram a mudar. A escola, porém, não se ateu a essas mudanças imediatamente.

UMA SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO

Essas mudanças influenciaram decisivamente a concepção de educação e, particularmente, os agentes educacionais do século XX (professores, alunos, pais, etc.). A partir dessas transformações, vários teóricos começaram a aprofundar – nas décadas de 1950 e 1960 – um argumento previsível: *a sociedade estaria em transição! As premissas modernas estariam desmoronando!*

Esse debate fomentou o que viria a ser chamado, mais tarde, de “críticas da pós-modernidade” ou “críticas pós-modernas”. Logo apareceriam desdobramentos educacionais delicados, que, para além de uma concepção conservadora, indicariam também alguns descompassos entre escola e sociedade.

Convém destacar, no entanto, que o debate em torno da pós-modernidade, ou – de modo mais geral – sobre as mudanças na sociedade num período de triunfo do capitalismo, vem sendo feito há décadas. Lyotard (1979) tem sido um dos autores a esmiuçar algumas dessas características e reflexos que temos vivido atualmente. Autor de **A condição pós-moderna**, destaca – entre outras coisas – que esse é o momento de uma progressiva erosão das “metas-narrativas”, o que significa



que a condição atual é – segundo ele – de esvaziamento dos grandes sistemas de valores e finalidades.

Isso não indica apenas que a sociedade caminha à beira de um *niilismo* irremediável e predeterminado, mas, sobretudo, que os tempos atuais orientam-se por uma *lógica nova* e por um “espírito” diferente daquele da modernidade. Para os pensadores dessa corrente teórica, a condição hoje é em muito distinta da condição que se tinha há alguns séculos. Não apenas pelo dinamismo natural das sociedades e das culturas. Mas, principalmente, pelos *paradoxos* gerados por essa lógica nova, constituindo, assim, um cenário social diverso do anterior.

É isso o que diz, também, Lipovetsky (1983), ao argumentar que as sociedades ocidentais teriam começado a dar sinais dessa lógica nova a partir dos anos 1920, embora os efeitos tenham-se tornado perceptíveis somente depois da Segunda Guerra Mundial. Autor de **A era do vazio**, Lipovetsky define essa lógica como um “processo de personalização”. E, segundo ele, tal processo teria algumas características relevantes:

[...] uma nova forma de a sociedade se organizar e se orientar, uma nova forma de gerir os comportamentos, não já pelas tiranias das regras, mas com o mínimo de proibições e o máximo

de escolhas possíveis, com o mínimo de austeridade e o máximo de desejo possível, com o mínimo de coerção e o máximo de compreensão possível (LIPOVETSKY, 1983, p. 9, tradução nossa).

O que Lipovetsky argumenta, e nisso vai ao encontro de outros teóricos, como Jameson (1993) e Eagleton (1998), é que esse seria um período de capitalismo tardio, o que caracterizaria uma sociedade pós-industrial em que a revolução do consumo incorporou valores hedonistas, respeito pelas diferenças, libertação pessoal e psicologismo. *Não apenas isso*. O respeito pelas diferenças, aliado à libertação pessoal, faz da *relatividade da verdade* um ideal fundamental dessa nova sociedade. *Cada um tem direito à sua verdade*. E, portanto, nasce daí o modelo de *abertura* e tolerância totais, aspectos amplamente cultuados atualmente. Desapareceriam os imperativos éticos, como afirma Lipovetsky (1983)². Mas permaneceria a lógica do econômico.

Do ponto de vista do conhecimento, por outro lado, Santos (1991) tece algumas considerações oportunas também, ao afirmar que o *saber performativo* se apresenta como preponderante nesse novo cenário social. Para a autora, ser performativo é “ser eficaz, aqui e agora, dentro de um sistema educativo,

² A esse respeito, Allan Bloom (1987), falando da sociedade americana, refere-se à situação atual como um niilismo sem abismo, ainda que com *happy end*.



empresarial, militar, político ou outro, num total alheamento de suas finalidades axiológicas” (SANTOS, 1991, p. 133). Ou seja, performance e eficiência deixam de ter aqui qualquer relação com motivações éticas, religiosas ou políticas (já que performance e eficiência visam, antes de tudo, a conquistar bens de consumo e, por consequência, maior prazer). Com isso, a autora resume o quadro de forma caricatural:

A pergunta que Emílio fora habituado a colocar, entre os 12 e os 15 anos, perante tudo o que se lhe deparava – “para que serve?” –, deixa de ser encarada como uma etapa necessária dentro de uma determinada via de sabedoria, como acontecia em Rousseau, para se transformar na única questão fundamental que deve ser posta para atestar a legitimidade de qualquer acto ou saber, identificando-se de imediato com problemas de eficácia e de possibilidade de venda (SANTOS, 1991, p. 132).

É nesse contexto que Zygmunt Bauman, outro teórico que tem analisado as características do cenário atual, propõe sua definição de “modernidade líquida”. Para ele, *fluidez* e *liquidez* são os termos adequados, se a intenção é captar a natureza da presente fase. Metaforicamente, a proposta do autor é enfatizar que a *modernidade líquida* seria em muitos níveis distinta da *modernidade sólida* de tempos atrás. É isso o que Bauman

observa, já no início de **Modernidade Líquida**, a respeito das propriedades dos fluidos, de que – naturalmente – se apropria para refinar a metáfora que perpassa todo o livro:

Os fluidos se movem facilmente. Eles “fluem”, “escorrem”, “esvaem-se”, “respingam”, “transbordam”, “vazam”, “inundam”, “borrifam”, “pingam”; são “filtrados”, “destilados”; diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho (BAUMAN, 2001, p. 8).

O que Bauman certamente *não atesta*, embora essa leitura só seja possível à primeira vista, e ainda assim de forma descuidada, é a *descontinuidade* entre os dois períodos de modernidade (sólido e fluido). Isso porque a modernidade sempre teve por objetivo *derreter os sólidos*, para ficar na terminologia do autor. E é essa uma das características do início do período moderno. Dissolver o que quer que persista no tempo; insurgir-se contra os sólidos pré-modernos, trocando-os por novos sólidos “de solidez *duradoura*, solidez em que se [possa] confiar e que tornaria o mundo previsível e, portanto, administrável” (BAUMAN, 2001, p. 10).

Nesse sentido, Bauman esclarece ainda que os primeiros sólidos a derreter e os primeiros sagrados a profanar foram as tradições, os direitos costumeiros e as obrigações que



impediam a via da racionalidade instrumental. “O derretimento dos sólidos levou à progressiva libertação da economia de seus tradicionais embaraços políticos, éticos e culturais” (BAUMAN, 2001, p. 10). Criou-se, assim, uma nova ordem, já que – dessa vez – acreditava-se que os novos sólidos estariam imunes a qualquer ação que não fosse a econômica.

EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Caberia aqui fazer uma pausa e perguntar: em que medida essas novas premissas sociais têm posto em xeque o modelo de educação e de escola que se instituiu desde o projeto moderno?

À guisa de resposta, valeria destacar que as características identificadas por Bauman anunciam, de fato, um período novo na história da modernidade. No lugar do mundo “[...] inalterável, duro, intratável e impenetrável, mas também regular – com as rotas e os becos sem saída conduzindo sempre aos mesmos lugares [...]” (BAUMAN, 2002, p. 45), surgem os primeiros traços de um mundo *alterável*, *líquido*, *errático*, portanto *flexível* e *imprevisível* ao mesmo tempo. Seguindo esses adjetivos, Bauman argumenta que os valores duradouros da *modernidade sólida* deixaram de ser *características positivas* num mundo que tem sido guiado pela *fluidez*. Antes consideradas necessárias, tais características – nesse momento – não depõem em favor de nada mais. “Espera-se que coisas e vínculos sirvam

apenas por um ‘tempo determinado’ e que se possa destruí-los ou desembaraçar-se deles uma vez ultrapassada sua utilidade” (BAUMAN, 2002, p. 48-49).

O que Bauman (2002) esboça, em artigo intitulado *Desafios Educacionais da Modernidade Líquida*, não é muito diferente – a rigor – do que D’Ambrosio (2001) expõe em **Educação para uma Sociedade em Transição**. Trata-se de mostrar que se vive atualmente diante de características que restringem, quando não põem em xeque, os principais argumentos que davam sustentação à modernidade sólida. Ou seja, vivem-se atualmente dias de *transição*. Mas tal transição traz consigo elementos diferentes, que influenciam diretamente as concepções de educação e de escola modernas.

Esse ponto de análise faz sentido, porque Bauman – no contexto de sua análise – argumenta que qualificadores como *sólido* e *permanente* perderam a atração na *modernidade líquida*, até mesmo quando relacionados à educação.

No mundo da modernidade líquida, a solidez das coisas, tanto quanto a solidez dos laços humanos, é ressentida como uma ameaça: qualquer juramento de fidelidade, qualquer compromisso duradouro, que dirá eterno, pressagia um futuro carregado de obrigações que constroem a liberdade de movimento e reduzem a habilidade



de aproveitar as novas, ainda que desconhecidas, oportunidades, quando elas, inevitavelmente, surgirem (BAUMAN, 2002, p. 48).

Tempos de *configurações sociais* assim dificultam as concepções de conhecimento e de educação como produtos finais, como bens alcançados e duradouros. E isso não sem razão: em tempos de mudanças tão aceleradas e de ambivalências tão notórias, fica a impressão de que dizer *sim* a valores permanentes seria quase uma forma de *suicídio* social, em vista da velocidade com que as coisas variam repentinamente. Assim, torna-se necessário saber não apenas quando certos itens devem ser obtidos e aproveitados, mas, sobretudo, quando devem ser descartados e substituídos por outros. As perguntas surgem inevitavelmente: por que conhecimento e educação deveriam fugir à regra? Por que tal *liquidez* não afetaria também o modo como as escolas funcionam?

São questões delicadas, ainda que pontuais.

ALGUMAS CONCLUSÕES PARCIAIS

O que resta enfatizar é que, de fato, a escola e os modelos de formação profissional institucionalizados ao longo dos últimos séculos não respondem mais aos ideais de formação da sociedade atual.

Essa afirmação, contudo, deve ser considerada sob dois aspectos distintos. Num primeiro momento, de modo positivo; ou seja, no sentido de que a escola deve continuar

insistindo em certos valores e críticas, mesmo que não façam parte dessa nova transição, visto que servem de contraponto a práticas sociais que podem não favorecer ao desenvolvimento saudável do ser humano, tais como a competição desmedida, a efemeridade dos laços e dos valores morais, a falta de sentido, entre outros.

Por outro lado, há que se considerar esse argumento sob o aspecto negativo também; ou seja, no sentido de que a escola e os modelos de formação profissional institucionalizados precisam urgentemente dialogar com novas concepções de educação, com novas epistemologias e, sobretudo, com um *ethos* novo, distinto em muitas características do modelo anterior.

Nesse sentido, valem as considerações de teóricos da pós-modernidade, que, a partir da contextualização dos entraves e dos dilemas que aparecem nesse novo período social, profissional, econômico e ambiental, expõem também as dificuldades de adaptação entre o paradigma anterior e o atual.

A pergunta, que ficará para um próximo debate sobre essa temática, é direta e pressupõe alguma cautela: de que caminhos práticos dispõe atualmente a escola para se adequar ao cenário emergente?

A resposta parece vir de três polos específicos: um novo fazer escolar, a inter e a transdisciplinaridade, e uma nova arquitetura acadêmico-institucional.

Já é muito trabalho para o século XXI!

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien. RJ: Jorge Zahar, 2001 (título original: *Liquid Modernity*, 2000).

_____. Desafios educacionais da modernidade líquida. In: **Revista Tempo Brasileiro**. RJ, n. 148, jan./mar., 2002, p. 41-58.

BLOOM, Allan. **L'Âme désarmée**: essai sur le déclin de la culture générale. Paris: Julliard, 1987 (título original: *The closing of the American mind*, 1987).

D'AMBROSIO, U. Do Misticismo à Mistificação. In: **Anais do Segundo Congresso Latino-Americano de História da Ciência e da Tecnologia**. SP, 1989, p. 505 – 514.

_____. **Educação para uma Sociedade em Transição**. 2ª ed. Campinas: Papirus, 2001 (primeira edição: 1999).

EAGLETON, T. **As ilusões do pós-modernismo**. RJ: Jorge Zahar Editor, 1998.

JACOBUCCI, Daniela F. C. Contribuições dos espaços não-formais de educação para a formação da cultura científica. In: **Em Extensão**. Uberlândia, 2008, p. 55-66.

JAMESON, F. O pós-modernismo e a sociedade de consumo. In: KAPLAN, A. (org.). **O mal-estar no pós-modernismo**. RJ: Jorge Zahar Editor, 1993.

LIPOVETSKY, G. **L'Ère du vide**: essais sur l'individualisme contemporain. Paris: Gallimard, 1983 (em português: **A era do vazio**. Lisboa: Relógio d'Água, 1983).

LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**. Trad. Ricardo Correa Barbosa. 10ª ed. RJ: José Olympio, 2008 (título original: *La condition postmoderne*, 1979).

MANACORDA, Mario Alighiero. **História da educação**: da Antiguidade aos nossos dias. Trad. Gaetano Lo Monaco. 12ª ed. SP: Cortez, 2006 (título original: *Storia dell'Educazione dall'antichità a oggi*, 1989).

MARANDINO, Martha. A biologia nos museus de ciências: a questão dos textos em bioexposições. In: **Ciência & Educação**. 8.2, 2002, p. 187-202.

SANTOS, Laura Ferreira dos. Algumas reflexões em torno de uma educação pós-moderna. In: **Revista Portuguesa de Educação**, 4 (2), 1991, p. 129-135.

VALENTE, Wagner Rodrigues. **Uma história da matemática escolar no Brasil, 1730-1930**. SP: Annablume, 1999.

2

COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA INICIANTEs: ESTUDO DE CASO VÍCIO LITERÁRIO

Gislene Florencio Torres¹



RESUMO

O presente trabalho está direcionado a demonstrar os aspectos básicos existentes nos negócios baseados em Comércio Eletrônico para facilitar o ingresso do iniciante a esse mercado. Os temas abordados são práticos e com uma amplitude maior para que o iniciante em comércio eletrônico possa identificar quais as ações são geralmente praticadas por aqueles que já estão instalados no ambiente virtual. O trabalho irá contemplar as diferenças entre comércio tradicional e comércio eletrônico, trazendo a tona os aspectos mais aparentes e mais conflitantes entre eles; demonstrar os diversos tipos de relações comerciais no ambiente eletrônico, bem como os modelos de negócios mais comuns; ilustrar as bases estruturais que o iniciante precisará definir antes de iniciar um negócio; comparar a legislação existente nas relações de comércio tradicional com as relações de comércio eletrônico; e por fim, demonstrar um estudo de caso de uma empresa real que é iniciante no comércio eletrônico.

Palavras-chaves: Comércio Eletrônico. Administração. Empreendedorismo.



ABSTRACT

This work is directed to demonstrate the basics existing us-based business Electronic Commerce to facilitate the entrance to the beginner to this market. The topics covered are practical and with a greater amplitude for the beginner in electronic commerce can identify which actions are usually practiced by those who are already installed in the virtual environment. The work will include the differences between traditional trade and commerce, bringing to light the most apparent and more conflict between them; demonstrate the various types of business relationships in the electronic environment, as well as the most common business models; illustrate the structural bases that the beginner need to define before starting a business; compare existing legislation on traditional trade relationships with e-commerce relationships; and finally, demonstrate a case study of a real company that is new to e-commerce.

Keywords: *Electronic Commerce. Management. Entrepreneurship.*



INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um estudo do Comércio Eletrônico voltado àqueles que estão iniciando uma atividade comercial no mundo virtual. Este trabalho faz uma investigação e irá expor a importância que o Comércio Eletrônico possui para o desenvolvimento de novos negócios e de novos empreendedores. O Brasil possui por volta de 193.946.900 habitantes, e somente 42,2% (81.798.000 habitantes) acessam a Internet, segundo o *website Internet World Stats* referente aos dados de até 30 junho 2012. Esses dados demonstram que existe um grande mercado a ser explorado e aqueles empreendedores dispostos a iniciar um negócio inovador encontram no Comércio Eletrônico uma grande oportunidade. A literatura sobre comércio eletrônico está voltada a definir o Comércio Eletrônico e apresenta teorias e definições bem específicas, o que dificulta para o iniciante poder entender a dinâmica real do mercado. Este trabalho buscará simplificar e apresentar

o conteúdo em uma linguagem mais fácil e direta a respeito do Comércio Eletrônico para que o iniciante possa compreender claramente os assuntos tratados. Este trabalho está, basicamente, composto por cinco grandes partes: 1-introdução ao assunto tratado; 2 -metodologia da pesquisa, que trata do objetivo e hipóteses do estudo; 3 – conteúdo composto por capítulos que discutirão a respeito do objeto de estudo; 4 – a aplicação da teoria

demonstrada em um caso real; e 5-finalização com as considerações finais e as referências bibliográficas.

METODOLOGIA ADOTADA

A metodologia científica caracteriza o estudo e a seção da metodologia utilizada na investigação é a parte mais importante do trabalho porque é por meio dessas informações que se explica à comunidade científica como o trabalho foi empreendido e poderá ou não permitir que outros o reproduzam ou o contestem. A pesquisa vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno. Neste trabalho o problema a ser investigado tem finalidade prática, pois buscará tratar do Comércio Eletrônico como alternativa apropriada ao iniciante no mundo dos negócios. O problema central deste trabalho é descobrir: Quais as facilidades que o iniciante em Comércio Eletrônico precisa conhecer antes de iniciar seu próprio negócio?

As hipóteses são que:

- Para atuar no Comércio Eletrônico não é necessário dominar informática.
- Os custos para iniciar uma atividade no Comércio Eletrônico são reduzidos.

O desenvolvimento do tema deste trabalho científico justifica-se em servir como instrumento e auxílio aos novos empreendedores que estão lidando com a competição global e querem entender um pouco mais sobre o Comércio Eletrônico. O tema abordado no presente



trabalho é recente, sua bibliografia básica, bem como sua legislação, ainda está se consolidando e grande parte dos argumentos levam em conta as experiências vividas no mercado Brasileiro. A pesquisa de campo que está inserida no presente trabalho realiza esforços na observação das experiências tal como ocorrem espontaneamente e na sua interpretação. No presente trabalho a pesquisa de campo demonstrará uma empresa real que é iniciante no Comércio Eletrônico e que atua no Brasil, ela foi escolhida devido à facilidade de se obter informações e por ser de pequeno porte o que facilita a aplicação dos assuntos tratados ao longo do trabalho.

DIFERENÇAS ENTRE COMÉRCIO TRADICIONAL E COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio é a troca de produtos e serviços para obter lucro de maneira sustentável. Os atos de comércio promovem a mútua transferência de mercadorias entre os indivíduos, deslocando-as de regiões onde são abundantes para outras que não existem em quantidade suficiente para satisfazer o consumo. Além de sua função econômica fundamental, o comércio estimula a expansão dos meios de comunicação, transporte e o intercâmbio cultural entre as comunidades. As pessoas possuem necessidades e desejos, como se pode notar no conceito da pirâmide das necessidades percebidas por Maslow, que estão distribuídas em cinco níveis de necessidades humanas sendo: fisiológicas, segurança, sociais, estima

e auto-realização.

Devido a esse fato a atividade comercial sempre esteve presente a fim de suprir essas necessidades e desejos através das trocas e comercialização de produtos e serviços.

A grande diferença entre o comércio tradicional em relação ao Comércio Eletrônico é o fato das relações de compra e venda serem realizadas virtualmente. No comércio tradicional a presença física é fundamental. Já no Comércio Eletrônico a utilização de equipamentos – computador, celular, etc -e o acesso à *Internet* são os fatores que permitem que o Comércio Eletrônico aconteça.

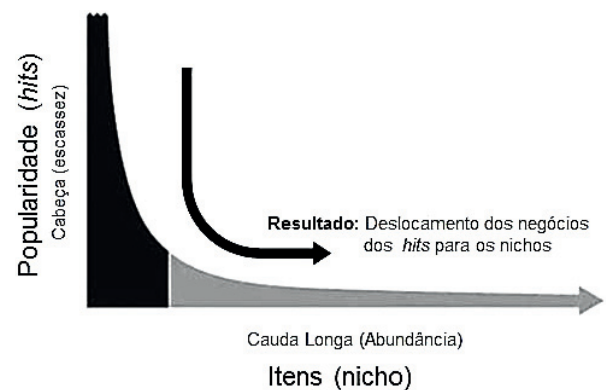
Quanto aos artigos comercializados no comércio tradicional, desde a antiguidade até o início da Idade Moderna, os artigos de luxo e ornamentações é que constituíam a maior parte dos bens negociáveis. No fim do século XVIII, quando ocorre a Revolução Industrial na Inglaterra, as atividades comerciais passam a envolver em maior escala mercadorias destinadas ao consumo das populações e matérias-primas para as indústrias.

Ao mesmo tempo, o interior dos continentes é aberto ao comércio pela construção de ferrovias e navios a vapor, interligando os novos centros industriais. No século XX, o desenvolvimento tecnológico permitiu grande expansão e aprimoramento dos mecanismos de distribuição comercial. A estrutura de comercialização para abranger todo o tipo de mercadoria, possibilitou a



criação dos grandes centros comerciais de distribuição. No Comércio Eletrônico os artigos comercializáveis abrangem todos os tipos de mercadorias, inclusive aquelas que não gerariam lucro atraente para manter uma loja no comércio tradicional. Por exemplo, uma loja especializada em brinquedos para cachorros torna-se mais rentável no Comércio Eletrônico pelo fato de poder atingir clientes em toda a parte do mundo e não só onde está localizada fisicamente. Esse tipo de comércio sem limites geográficos ou limites físicos, viabilizado pelo Comércio Eletrônico, permite o desenvolvimento da Cauda Longa de produtos e serviços.

A Teoria da Cauda Longa, segundo Anderson (2006:50), pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e economia estão se afastando do foco dos *hits* que são compostos por relativamente poucos produtos e mercados de tendência dominante, que figuram no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda, como demonstrado na Figura 3. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras virtuais e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público.



Fonte: Anderson (2006:54) - Figura adaptada pela autora. **Figura 1:** Cauda Longa, de hits para nichos.

Além da diversidade de mercadorias outra diferença bastante significativa entre comércio tradicional e Comércio Eletrônico está na minimização da burocracia. No comércio tradicional as comunicações e os processos são demorados, onerosos e muitas vezes conflitantes, pois precisam ser deslocados entre os departamentos, analisados e despachados, o que leva tempo e dinheiro. O Comércio Eletrônico simplifica os processos e garante maior rapidez e uniformidade das operações. Segundo Turban e King (2004:22) o Comércio Eletrônico permite descentralizar a tomada de decisões e a autoridade por meio do comércio em parceria e ao mesmo tempo promove o controle centralizado. Os diversos integrantes envolvidos com a organização possuem maior autonomia na tomada de decisões e os processos fluem com mais velocidade. O que contribui para a comunicação mais centralizada e disponível a todos em qualquer parte é a utilização das *Intranets* (redes voltadas a funcionários) e a utilização das redes de *Extranets* (voltadas a

distribuidores, fornecedores, etc). Essas redes são baseadas na *Internet*, porém exigem um código de acesso. As organizações utilizam essas redes para reduzir custos, processos e burocracias que limitem a expansão e otimização de seu negócio.

No Comércio Eletrônico os impedimentos burocráticos são reduzidos como: o ponto comercial pode ser na própria residência ou mesmo na garagem, pois o iniciante ainda não possui grande fluxo de negócios e reserva de capital para investir em uma sede independente; não precisa ter funcionários, pois no início o proprietário pode tocar o próprio negócio sem grandes dificuldades e cultivar sua expansão aos poucos; enfim, cada ramo da atividade comercial possui sua particularidade e o empreendedor deve estar atento às exigências. É importante que o empreendedor analise o ramo em pretende atuar, ou ramo semelhante, que exista no ambiente físico para se adequar ao que é exigido e equalizar de maneira adequada os custos de forma a garantir que o seu negócio sobreviva à dinâmica do ambiente virtual. Naturalmente, não são todos os negócios tipos e modelos de negócios que podem ser totalmente operacionalizados através do Comércio Eletrônico, porém todos os negócios podem encontrar oportunidades na *Internet*, e esta poderá ser um canal adicional para fidelização dos clientes. Existem ainda diversos aspectos presentes no Comércio Eletrônico que podem se revelar bem mais atraentes do que os aspectos encontrados no

comércio tradicional. Porém não são apenas aspectos favoráveis que marcam esse negócio, há aspectos desfavoráveis que também estão presentes e não se limitam somente ao ambiente virtual, veja o quadro a seguir.

Limitações Tecnológicas	Limitações não Tecnológicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe um conjunto de padrões de qualidade, segurança, confiança, etc. 2. A internet não atinge a todos. 3. As ferramentas de desenvolvimento de software ainda estão em evolução. 4. Há dificuldade na integração do software de Internet com determinadas aplicações e bases de dados. 5. Há necessidade de servidores especiais para a Web, além dos servidores de rede (o que representa maior custo). 6. O acesso à Internet ainda é caro e/ou nada simples. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor preocupado com segurança e privacidade. 2. A falta de confiança em fontes desconhecidas de vendas inibem as compras virtuais. 3. As leis do ambiente físico podem atrapalhar. 4. Falta metodologia estabelecida para mensurar os benefícios do Comércio Eletrônico. 5. Consumidores que gostam do contato com os produtos resistem em comprar online. 6. Pode existir fraude devido ao fato de as transações ainda não possuem regulamentação rigorosa para apresentação e confirmação de documentações.

Fonte: Turban e King, 2004:15 – Conteúdo adaptado pela autora. **Quadro 1:** Limitações do Comércio Eletrônico.

Os aspectos desfavoráveis ou as limitações apresentadas demonstram que não são apenas limitações tecnológicas, mas também limitações não tecnológicas que o Comércio Eletrônico precisa superar. Com a contínua expansão, esses fatores vão sendo superados e vão se estabelecendo outros, porém, os que atuam no mercado virtual precisam estar atentos para lidar da melhor forma possível.

TIPOS E MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM COMÉRCIO ELETRÔNICO

O capítulo traz informações úteis para que o iniciante em Comércio Eletrônico possa identificar aqueles que estão sendo praticados no mercado e utilizá-los como parâmetro para o desenvolvimento de seus negócios.

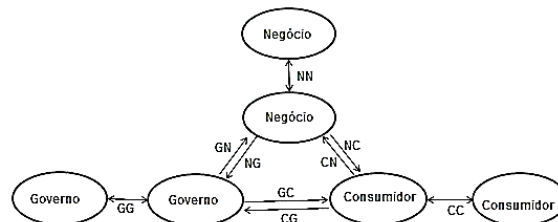
TIPOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM COMÉRCIO ELETRÔNICO

O Comércio eletrônico reproduz os tipos de relacionamentos que ocorrem entre os participantes envolvidos nas relações comerciais. É fácil perceber nas relações comerciais tradicionais, no mínimo, três participantes que as fazem possíveis; são eles os:

- **Consumidores:** (clientes, compradores, usuários) pessoas dispostas a adquirir um produto ou serviço como consumidor final.
- **Lojistas:** pessoas dispostas a ofertarem diversos produtos ou serviços, geralmente nas modalidades *varejo*, *atacado* ou ambos.
- **Produtores:** pessoas dispostas a criar e produzir produtos ou serviços,

geralmente, eles vendem sua produção para os lojistas. Esses participantes que são identificados facilmente no comércio tradicional também existem no Comércio Eletrônico, porém os participantes relacionam-se através de equipamentos conectados à *Internet*. Segundo Albertin (2007:24), as relações podem

ser categorizadas em três classes amplas e distintas -Governo, Negócio e Consumidor – ver a figura a seguir.



Fonte: Albertin (2009) – Figura adaptada pela autora

Figura 2: Relações no Comércio Eletrônico

A seguir para maior clareza do leitor serão descritos os tipos de negócios mais comuns baseados em Comércio Eletrônico que são possíveis a partir da relação entre as classes apresentadas.

- **B2B:** (Do Inglês, *business-to-business*, “empresa-empresa”) -são as relações estabelecidas entre empresas/negócios ou vendas corporativas. Geralmente são relações destinadas a operações com característica de atacado.
- **B2C:** (Do Inglês, *business-to-consumer*, “empresa-consumidor”) Segundo Turban e King (2004:06) também pode ser chamado de *e-tailing* (Do Inglês, *electronic retailing*, “varejo eletrônico”). Por exemplo: Livraria Cultura.
- **B2B2C:** (Do Inglês, *business-to-business-to-consumer*, “empresa-empresa-consumidor”) – uma empresa disponibiliza produtos/serviços que auxiliam outras empresas a ofertarem seus produtos/serviços aos clientes finais.



- **C2B:** (Do Inglês, *consumer-to-business*, “consumidor-empresa”) – indivíduos relacionam-se com empresas para ofertarem produtos/serviços.
- **C2C:** (Do Inglês, *consumer-to-consumer*, “consumidor-consumidor”) – são relações entre consumidores, podendo ser relações de compra, venda, entre outras relações comerciais através da *Internet*.
- **B2C2C:** (Do Inglês, *business-consumer-to-consumer*, “empresa-consumidor-consumidor”) – empresas que criam plataformas de alto custo e sublocam a baixo custo os espaços para que os próprios consumidores possam expor seus produtos e serviços de forma mais simples.
- **M-commerce:** (Do Inglês, *mobile commerce*, “comércio móvel”) – relações realizadas em ambientes sem fio. Segundo Turban e King (2004:06), esse tipo de Comércio Eletrônico também é chamado de *L-commerce* (Do Inglês, *location-based commerce*, “comércio baseado na localização”).
- **Comércio Eletrônico Intranegócio:** são relações que envolvem diversas relações comerciais entre os indivíduos de uma mesma organização.
- **C-commerce:** (Do Inglês, *collaborative commerce*, “comércio colaborativo”) – são relações *online* entre indivíduos

ou grupos que estão empenhados em desenvolver conjuntamente algum projeto.

- **E-commerce Nonbusiness:** (Do Inglês, *eletronic commerce nonbusiness*, “comércio eletrônico não comercial”) – entidades não governamentais utilizam o ambiente virtual para reduzir despesas, divulgar seus serviços, etc.
- **G2C:** (Do Inglês, *government-to-citizen*, “governo-cidadão”) Segundo Turban e King (2004:06), uma entidade governamental oferece ou adquire produtos, serviços ou informações de empresas ou de cidadãos.
- **E2E:** (Do Inglês, *exchange-to-exchange*, “intercâmbios”) – são relações de troca em um espaço eletrônico destinado a diferentes compradores e vendedores.

Os tipos de negócios, descritos acima, definem as características das relações comerciais mais encontradas no ambiente virtual.

MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM COMÉRCIO ELETRÔNICO

Define-se como as estratégias e ferramentas que a organização definirá sua estrutura, captará recursos, e outras características que abrangem o funcionamento do negócio. Abaixo serão descritos alguns modelos de negócios baseados em Comércio Eletrônico que são mais encontrados no ambiente virtual:

- **Marketing direto online:** os vendedores disponibilizam lojas virtuais para a realização da venda direta, reduzindo custos, minimizando burocracias, etc.
 - **E-marketplace:** (Do Inglês, *eletronic marketplace*, “mercado eletrônico”) é o modelo que reúne diversos vendedores em um mesmo local virtual. É como, por exemplo, no ambiente físico o equivalente a um *shopping Center*.
 - **Sistema de proposta de concorrência eletrônica:** é o modelo voltado ao leilão reverso *online*, ou seja, empresas fazem propostas de concorrência para adquirirem o direito de produzir ou executar um produto ou serviço.
 - **Corretora de informações:** é o modelo que intermedia a busca de um determinado produto ou serviço disponibilizado através da *Internet* e gera cotações de mercado informando os diferentes preços e vendedores.
 - **Marketing afiliado:** é o modelo que utiliza propagandas de outras empresas para gerar renda. Segundo Turban e King (2004:11) é uma forma de força de venda comissionada virtual.
 - **Marketing viral:** é o modelo que visa propagar informações através da indicação, uma espécie de divulgação boca-a-boca, através da *Internet*.
 - **Compras em grupo:** ou compras coletivas é o modelo que visa agregar grupos com mesmos interesses para conseguir descontos significativos.
 - **Leilões online:** é oferta de produtos ou serviços a partir de um valor mínimo e os interessados vão dando lances até que seja adquirido pelo lance mais alto.
 - **Customização de produtos e serviços:** modelo voltado a desenvolver e criar produtos ou serviços de acordo com as especificações do consumidor.
 - **Provedores de serviços online:** é o modelo voltado a promover conteúdos digitais entre outros serviços que o usuário paga, ou não, pelo acesso.
- O resultado das mudanças na economia da informação segundo Laudon e Laudon (2007:277) é praticamente uma revolução na atividade comercial, com muitos novos modelos de negócios aparecendo e muitos velhos modelos são abandonados por outros mais competitivos. Os tipo e modelos de negócios apresentados não são regra e nem são estáticos, cada empresa os adequará conforme suas necessidades operacionais ou criará os tipos ou modelos mais adequados ao seu dia-a-dia e ao que pretende desenvolver na atividade baseada no Comércio Eletrônico.



ESTRUTURA DE NEGÓCIOS VIRTUAIS

Segundo Turban e King (2004:04) há dezenas de aplicações para o Comércio Eletrônico, porém para executá-las as empresas necessitam de informações, infraestrutura e serviços de apoio adequados. A ideia de iniciar um negócio virtual implicará em o empreendedor garantir que os sistemas utilizados possuam alguns requisitos, mínimos, para que gere o resultado esperado, como: divulgação, facilidades, qualidade, segurança e produto.

DIVULGAÇÃO

Na *Internet* há excesso de divulgação, *pop-ups*, *e-mails* automáticos, *banners*, entre outros. É necessário utilizar ferramentas de forma a direcionar os usuários e implementar ações para que se tornem possíveis consumidores do *website*. Segundo Ogden e Crescitelli (2007:103), a divulgação ou o *marketing* digital, oferecem algumas vantagens a seguir em relação ao marketing tradicional:

- Mais agilidade do que o marketing tradicional, pois exige pouco investimento de tempo antes de veiculação (correção de erros ou fazer revisão, por exemplo).
- Baixo custo, pois o espaço de propaganda e o custo de atualização de um anúncio na *Internet* são relativamente mais baratos.
- Formas múltiplas de mensuração e flexibilidade para avaliar uma peça publicitária na *Internet*, exemplo, (...) a mensuração da receita de vendas (...)

- Marketing um a um, os clientes podem receber tratamento diferenciado e personalizado com base em suas características e preferências individuais.
- Informação sobre os clientes, (...), a empresa pode obter informações sobre clientes à medida que estes usam a *Internet*.
- Distribuição irrestrita da informação, ainda que o uso da *Internet* seja relativamente restrito em relação a outros meios, não há mais limitações temporais ou geográficas de acesso.
- Aumento do número de usuários devido a migração de pessoas que antes só assistiam à televisão e agora estão indo para *Internet*.

Possuir um endereço na *Internet* é condição necessária, mas não suficiente. Faz-se necessária a divulgação para que haja fluxo direcionado dos clientes. Segundo Ogden e Crescitelli (2007:104-108) há muitos tipos de *marketing* digital, o ideal pode ser desenvolver objetivos para cada uma das decisões estratégicas e execuções táticas. Abaixo alguns exemplos de marketing digital:

- Criação de um Website, o desenvolvimento do *website* deve levar em conta o acesso com diversas velocidades de conexão, estar focado no cliente e utilizar o princípio básico de comunicação AIDA: criar *atenção*, gerar *interesse*, inspirar *desejo* e estimular algum tipo de *ação*.



- Shoppings centers virtuais funcionam como shoppings centers físicos em que um único endereço de *website* serve de porta de entrada para uma variedade de lojas e o tráfego de visitantes e as ações de *marketing* são maiores.
- E-mail marketing, comunicações através do correio eletrônico, mensagens enviadas de forma rápida, barata, personalizada e interativa. Quando inconvenientes são chamadas de 'lixo eletrônico'.
- Banner, utilizado no modelo de negócio de *marketing* afiliado, pode ser classificado em três tipos: estáticos ou sem movimento, animados e interativos. São comumente utilizados na *Internet*.
- Pop-up, pop-under e floater *Pop-up* é uma tela de tamanho reduzido que surge ao acessar um *website*. O *pop-under* é semelhante, só que se mantém-se atrás da tela exibida e só aparece quando ela é fechada. O *floatler* é uma espécie de *pop-up* que 'flutua' na tela e desaparece sozinho.
- Web search marketing trata-se de uma hiperligação patrocinadas que são colocadas em *websites* de busca e são exibidos em destaque no resultado de pesquisas realizadas pelo usuário.

O direcionamento dos usuários ao *website* é importante, porém não é possível esquecer-se de mantê-los e orientá-los na navegação,

garantindo que permaneçam atraídos pelo conteúdo apresentado.

Existem algumas seções no *website* que são comumente acessadas, como:

- Bem vindo / Quem Somos: é a seção voltada a informar os dados da empresa, é um elemento importante para o esclarecimento ao consumidor do tipo de empresa que está fornecendo os produtos ou serviços.
- Novidades: é a seção voltada a fornecer informações sobre novos produtos ou serviços, entre outros informativos que agreguem valor a oferta.

A divulgação é outro elemento importante, porém não se pode esquecer que ao gerar fluxo de visitantes gera-se uma reputação que deve ser zelada. Na *Internet* os consumidores são mais ativos, atuam em rede e expressam a sua satisfação ou insatisfação da forma que se sentirem melhor, podendo ser através de uma frase, uma foto, uma reclamação, um vídeo, entre outros que geram grande ou pequena repercussão. A experiência mostra que a propaganda na *Internet* também apresenta algumas limitações; por exemplo, formas ainda não completamente desenvolvidas de mensuração, audiência relativamente pequena e dificuldades em medir o tamanho do mercado, bem como o perfil psicográfico dos usuários. Por isso, cuidar da divulgação na *Internet* é garantir e prolongar a continuidade do patrimônio digital da empresa nos meios eletrônicos. A tendência



vivida por quem está no mercado é que a grande parte dos consumidores só compra em *websites* que são bem divulgados e zelam pelo cuidado com os anúncios.

FACILIDADE PARA O CLIENTE E DEMANDA PARA O EMPREENDEDOR

O cotidiano do empreendedor faz com que ele viva um ambiente na qual as decisões devem ser rápidas para acompanhar a velocidade com que os mercados eletrônicos se movem. Em muitas esferas da atividade comercial obter informações, mesmo que uma fração de segundo antes da concorrência pode significar diferença entre a lucro e a falência. A sorte favorece os corajosos, permite vantagens ainda maiores aos rápidos e com método de trabalho. Talvez por isso, muitos dos consumidores virtuais consideram normal receber informações instantâneas e consideram importante a entrega rápida. É importante que o *web site* se preocupe em esclarecer seus propósitos e o tipo de conteúdo que será encontrado de maneira clara e direta para não perder o possível consumidor já no primeiro instante. Alguns pontos a serem considerados para proporcionar facilidade no acesso ao site:

- Nome / Endereço: O nome da empresa deve ser de fácil memorização e se possível ligado ao ramo para facilitar a busca.
- Campo de Pesquisa: é um caixa, geralmente na parte superior da página, disponível para que o consumidor insira a palavra-chave para o que está procurado dentro do *website*. Pode ser um elemento crucial, pois os dados mais buscados podem tornar-se indicadores para novas estratégias.
- Plataforma: é o tipo de *software* utilizado para administrar o *website*, ou seja, é o sistema que gerenciará a disposição dos produtos e disponibilizará as informações necessárias para o controle da empresa, etc.
- Cadastro: é a captação dos dados do consumidor, ou possível consumidor, para o banco de dados da empresa. É uma ferramenta útil e eficiente tanto para o consumidor que, geralmente, pode atualizar seus dados sozinho; como para empresa que pode utilizar os cadastros para analisar as características de sua demanda.
- Pagamentos: os pagamentos devem ser seguros e de fácil utilização
- Cesta de Compras: funciona como a cesta de compras do supermercado em que o consumidor escolhe os produtos e depois paga de uma só vez. Esse item não pode ser inconveniente e nem atrapalhar a compra.
- Mapa: é uma seção dedicada a ilustrar toda a esquematização do *website*.



A facilidade garante que a experiência do consumidor seja mais agradável, pois o consumidor gosta de saber logo se o *website* possui o que ele está buscando e ele permanece enquanto o *website* conseguir suprir sua necessidade. Como por exemplo, em uma loja física o consumidor entra e logo pergunta ao vendedor se a loja possui o que ele está necessitando, dependendo da resposta do vendedor o consumidor permanece ou troca de loja até achar o que procura. O novo perfil de demanda do consumidor relata experiências nas quais a verificação rótulos, estudo conteúdos, comparação preços, exame de garantias, direcionam opções. O consumidor digital faz perguntas pertinentes pra blogs e grupos de interesse, além de saber quais são os seus direitos legais. Por isso, além de lidar com a falta de tempo do empreendedor, o alto nível de crítica dos internautas, os *web sites* devem ser fáceis de navegar, confiáveis para inserção de dados, oferecer informações e relevantes com todos os cuidados éticos.

QUALIDADE DE NEGÓCIO

O planejamento é fundamental no esforço do empreendedor de produzir qualidade. A vivência pessoal da autora faz com que ele valoriza a ação de planejamento como a mais relevante na arte de gerenciar a qualidade, pois gerenciar é tomar decisões e planejar significa exatamente tomar decisões sem as pressões que a urgência do momento requer. Na *Internet* a qualidade é ponto fundamental,

pois é o que define a escolha do consumidor. Um site ou blog de um consumidor pode ser tão acessado quanto o de uma multinacional. A *Internet* nivelou todos e a qualidade cria uma reputação que diferencia os melhores e os mais dedicados do ramo em questão. A única forma de garantir sobrevivência das organizações é buscar imprimir nelas os atributos da qualidade, que são: moral, segurança, qualidade, entrega e custo.

- Moral depende do clima de trabalho, que deve ser de motivação e boa vontade.
- Segurança diz respeito a segurança interna, processo produtivo, e a segurança externa, garantia de segurança aos usuários de produtos ou serviços.
- Qualidade intrínseca, o zelo para que o cliente receba o produto ou serviço de acordo com as especificações e dentro dos parâmetros prometidos.
- Entrega do produto certo, no local certo, na hora certa e na quantidade certa.
- Custo deve possibilitar a sobrevivência da empresa no mercado, tanto no que diz respeito ao custo de produção e o custo que incide sobre os consumidores.

Em síntese, a qualidade abrange diversos aspectos e é o conjunto de processos que vão desde como a empresa adquire a matéria-prima até após o cliente utilizar o produto ou serviço que definem a qualidade da organização. A responsabilidade deve



estar de acordo com o que se é esperado pelo mercado e assim que possível superar essas determinações e garantir a fidelização dos consumidores. Para promover qualidade um dos pontos a ser considerados no Comércio Eletrônico é o cuidado com a comunicação com o público. Ao possuir um *website* o público terá acesso a todas as informações sobre a empresa e ao que ela oferta. Em um *website* algumas seções ajudam na comunicação empresa-cliente e ajudam a proporcionar qualidade de acordo com a possibilidade da empresa:

- Perguntas Frequentes: o que mais gera dúvidas nos consumidores do *website* e permite esclarecer as atitudes tomadas pela empresa em relação a determinadas situações.
- Contate-nos: permite o contato direto com a empresa. Deve ser observado que o consumidor espera uma resposta rápida e que resolva o problema.
- Qualificações de outros consumidores: espaço em que o consumidor pode expressar a opinião e pode qualificar o serviço prestado. Para proporcionar o mínimo de qualidade a empresa deve cumprir com o que está divulgado em seu *web site*. O consumidor se sente seguro ao ver que o *website* possui experiência no ramo e que presta o serviço com comprometimento.

SEGURANÇA DE DADOS E NEGÓCIO

A segurança e a confidencialidade do *website* são de grande importância quando se solicita dados do consumidor. Devido ao grande número de ataques e roubo de dados eletrônicos cada vez mais os consumidores querem se certificar de que estão lidando com *web sites* seguros e confiáveis. A segurança não está limitada aos aspectos físicos; os computadores e servidores precisam ser colocados em lugar seguro, mas se os dados estão sendo transmitidos através da *Internet* quase qualquer pessoa pode ter acesso a eles. Se a organização não tem a possibilidade de manter seus sistemas pode usar os serviços de empresas especializadas nesse ramo de negócio. Além das diversas empresas especializadas em segurança digital, algumas certificações digitais foram criadas para garantir maior confiança dos consumidores em relação aos *websites*, como exemplo: cadeado na barra de endereço; selo *site* seguro; antivírus; blindagem; entre outras ferramentas de segurança.

PRODUTO E PRODUTOS VIRTUAIS

O grande motivo da existência de um *website* é gerar lucro com a comercialização dos mais variados produtos, serviços, informações, entretenimento, entre outros. No Comércio Eletrônico os produtos podem apresentar-se em duas dimensões: Físicos ou Virtuais. E é a dimensão que irá definir o tipo: de estoque e de entrega. Os produtos físicos precisam ser



armazenados para depois serem transportados desse local para o cliente. O tipo de negócio irá definir o propósito dos estoques dos produtos e conseqüentemente a forma de entrega. Alguns exemplos:

- Estoques Centralizados: são estoques que garantem a concentração de todos os produtos e a entrega é rápida e sem contratempos.
- Estoque nos parceiros de negócios: a empresa que oferece a infraestrutura tecnológica não gera custo de estoque e divulga uma quantidade maior de produtos enquanto que os custos e a entrega são realizados pelos parceiros.
- Estoque nos fornecedores: garante que haja a minimização de desperdícios e proporcionam maior estreitamento nas relações com os fornecedores, pois quando os estoques atingem determinado ponto os fornecedores possuem o compromisso de realizarem a reposição.

Já os produtos virtuais não exigem espaço físico, pois, produtos digitais podem ser armazenados em servidores conectados à *Internet* e que possam ser acessados em qualquer parte do mundo. Os estoques podem ser em sistemas próprios, terceirizados, ou podem ser armazenados fisicamente em mídias, como CD, DVD, etc. O tipo de negócio também irá definir o propósito dos estoques

dos produtos. Alguns exemplos de estoques de produtos virtuais:

- Estoques em sistemas próprios: são armazenados nos equipamentos que a empresa possui, como computadores, Discos rígidos (HDs), entre outros equipamentos.
- Estoques terceirizados: são estoques que outras empresas armazenam e ficam disponíveis *online*, podendo ser acessados de qualquer lugar.
- Estoques em mídias físicas: os produtos digitais são armazenados em mídias que armazenam dados digitais e ficam estocadas na própria empresa.

Nos produtos virtuais a entrega pode ser virtual ou física independente do sistema de estoque. A entrega virtual é realizada via *download* (descarga do arquivo) para o computador do cliente, ou a entrega pode ser física com o envio de uma mídia que contenha o produto digitalizado (CD, DVD, entre outros). Os produtos precisam estar bem divulgados e bem descritos para que consumidor possa se interessar em adquiri-lo. A seguir algumas seções dedicadas ao produto e que são importantes em um *website*:

- Catálogo: É a seção dedicada a expor todos os produtos da loja



- **Especificação:** Essa seção é voltada a aproximar o consumidor do item na realidade com a descrição detalhada, evitando assim conflitos de expectativa.

O produto deve enfatizar apelos que direcionem a decisão de compra em função do que o cliente espera que o produto faça por ele. Os *websites* tem a função de oferecer informações referentes ao produto ou serviço ofertado, quanto maior a disposição de informações sobre o determinado produto ou serviço, melhor será a experiência de compra desse consumidor.

ÉTICA E LEGISLAÇÃO NO AMBIENTE VIRTUAL

O termo *ética* deriva do grego *ethos*, que significa 'costume'. Em latim, 'costume' é designado pela palavra *mos; moris*, que significa a 'voz moral'. Por esse motivo, ética e moral são utilizados com a mesma finalidade. Porém, os dois permanecem como adjetivos de conduta; ou seja, antiética ou imoral definem uma conduta má e ética e moral definem também as boas condutas. Nas relações virtuais o comportamento moral e ético são determinantes para garantir a perpetuação e sucesso de um *website* de comércio eletrônico. No Brasil, atualmente, não existe ainda legislação específica que regule as atividades presentes no Comércio Eletrônico. Portanto, os negócios digitais adotam como referência o Código de Defesa do Consumidor

– CDC (Lei 8.078/1990). Essa estratégia leva à adoção de alguns pontos importantes que ao serem observados pelos *websites* podem minimizar conflitos tais como as devoluções, trocas, ofertas e as infrações penais.

DEVOLUÇÕES

Conforme o CDC (Lei 8.078/1990) -Artigo 49, "o consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 07 (sete) dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial." As devoluções que, geralmente, são cobertas pelos vendedores na *Internet* são as decorrentes de desistência por defeito funcional; avaria ou desacordo. A devolução não deve ser encarada como ruim e sim com forma de incentivar o consumidor a comprar sem medo. A compra pela *Internet* gera expectativas que só são confirmadas, ou não, quando o produto chega às mãos do consumidor. E para não haver desentendimentos para nenhuma das partes o contrato de compra deve ser esclarecido de maneira clara e direta e sem complicações.

TROCAS

Segundo o Procon – Proteção ao Consumidor (2011:02), "em regra, o fornecedor não é obrigado a trocar produtos que estejam em perfeitas condições de uso, mas se no ato da venda oferecer aos consumidores a possibilidade de troca, a substituição passa



a ser obrigatória. Como é um compromisso que o fornecedor optou por fazer, pode também definir quais são as regras para que a troca seja efetuada, estabelecendo prazo, horário, local, etc. Essas regras, contudo, só terão validade se tiverem sido previamente informadas ao consumidor no ato da venda e, preferencialmente por escrito: na nota fiscal, na etiqueta do produto ou em outro documento entregue ao consumidor”

OFERTAS E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Conforme o CDC (Lei 8.078/1990) -Artigo 31, a oferta e a apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas e em língua portuguesa sobre suas características, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores. E ainda, segundo o CDC (Lei 8.078/1990) -Artigo 37 -é proibida toda publicidade enganosa ou abusiva. Expor todas as informações sobre o produto ou serviço é obrigação do vendedor e demonstra o cuidado que este tem em informar aos seus consumidores as características dos produtos ofertados pelo *website*. Existem algumas empresas que, além da oferta *online*, montam lojas “Conceito” para que o consumidor possa experimentar o produto antes de efetuar a compra.

INFRAÇÕES PENAIS

O CDC (Lei 8.078/1990) -Artigos 61 a 80 definem as infrações que se cometidas pelo comerciante preveem penas pré-estabelecidas; como: omitir nocividade dos produtos, omitir fatos relevantes sobre a natureza do produto (quantidade, desempenho, etc), fazer afirmações falsas ou enganosas, entre outras infrações que levam o comerciante a responder penalmente. Deve-se considerar que os participantes das relações comerciais virtuais vivem no mundo físico que possui leis que o regem e esta pode ser resgatada para apartar eventuais desentendimentos ocorridos no mundo virtual.

ESTUDO DE CASO: VÍCIO LITERÁRIO

O caso a ser discutido é um caso real onde foram avaliados todos os aspectos abordados ao longo do trabalho. O Comércio Eletrônico oferece grandes benefícios e vantagens e a idealização do negócio do Vício Literário pôde ser posta em prática devido a oportunidade de entrada no mercado sem exigência de grande capital, burocracia, experiência entre outros aspectos que impedem as pessoas a iniciarem um negócio. Observaremos a fundo aspectos do funcionamento da empresa Vício Literário, como: Sobre a empresa; Breve histórico; Tipo de negócio; Modelo de negócio; Estrutura do negócio; Divulgação; Facilidades; Qualidade; Segurança; Produtos.



SOBRE A EMPRESA

A empresa é especializada em compra e venda de livros usados. A empresa busca obras literárias já utilizadas a fim de manter em circulação livros que ainda possam ser úteis aos demais consumidores. A Vício Literário constitui-se de fundadores que não possuíam experiência com o mercado virtual, mas que decidiram unir diferentes âmbitos de conhecimento para tornar possível o início das atividades.

BREVE HISTÓRICO

Após a escolha do ramo e a ideia de negócio iniciou-se uma pesquisa para instalar-se no mundo virtual, já que os idealizadores só possuíam experiência administrativa e comercial no ambiente físico de comércio de livros usados. Os sebos, antiquários e demais comércios que lidam com objetos usados eram locais mais reservados, porém, com a *Internet* e a virtualização desses negócios os consumidores passaram a ter mais uma oportunidade de economizar e aproveitar grandes oportunidades. No Brasil, em 2005, o empresário André Garcia fundou a *EstanteVirtual.com.br*, empresa que disponibiliza uma plataforma (portal) em que diversas livrarias de usados, ou sebos, possam sublocar espaços e cadastrar seus livros e vender para os clientes do portal. Em 2009, a empresa Vício Literário instalou-se na *Internet* através de um cadastro vinculado à Estante Virtual, porém suas atividades iniciaram

efetivamente em 2010. Apesar do ambiente extremamente concorrido, pois une diversos concorrentes do mesmo ramo (Cluster), a empresa Vício Literário investe pouco a pouco em seu crescimento e aperfeiçoamento para aprimorar suas práticas de comércio.

TIPO DE NEGÓCIO

Foi adotado o B2B2C (empresa-empresa-consumidor), pois as relações acontecem entre: a empresa que fornece a infraestrutura, a Estante Virtual e a empresa que oferta produtos, a Vício Literário, e os consumidores finais que compram os livros e demais produtos. Esse tipo de negócio foi o mais econômico para a Vício Literário que contratou o sistema tecnológico pronto para operar a um custo mensal acessível e com o suporte de manutenção já incluído.

Geralmente empresas iniciantes carecem de investimentos e a opção de encontrar *web sites* pré-configurados para comerciantes que não dominam informática é fundamental, pois os custos são baixos e o comerciante pode crescer juntamente com o site ou empresa que opere o sistema. Os investimentos da Vício Literário foram pequenos, sendo inferiores a cinco mil dólares destinados a estrutura virtual, estrutura física e estoques.

MODELO DE NEGÓCIO

O modelo adotado pela Vício Literário foi o *e-marketplace*, porque nesse ambiente de atuação o sistema fornece uma infraestrutura



voltada a reunir diversos vendedores que ofertam produtos semelhantes (livros usados) e garantem maior variedade de produtos aos consumidores dentro do *web site*, Estante Virtual. Essa estratégia atrai um número considerável de interessados com bons resultados devido à economia de tempo e esforço por parte dos clientes. A escolha deste ambiente foi estratégica, pois a loja era e ainda é pequena. Para garantir o fluxo de visitação dos consumidores a alternativa encontrada foi estar em um ambiente em que o consumidor virtual visite a loja, mas mesmo quando não encontre o que deseja mude para a loja vizinha, porém a experiência e o acervo encontrado faz com que ele considere o acesso como importante para pesquisa em uma próxima compra.

ESTRUTURA DO NEGÓCIO

A estrutura escolhida foi propositalmente bastante enxuta, pois dispensou vários custos fixos, como por exemplo: funcionários e nem uma sede, aluguéis. O objetivo da Vício Literário é oferecer aos seus consumidores uma experiência de compra agradável e eficiente. Como a maioria das empresas iniciantes, a Vício Literário iniciou suas atividades no comércio eletrônico com pouca mercadoria, dinheiro e estrutura. Com investimentos graduais a empresa está crescendo e desenvolvendo seu fluxo de trabalho. A estratégia de iniciar o negócio de livros seminovos pela *Internet* foi útil para sentir o ambiente virtual, aprender e, a partir daí, impulsionar maiores investimentos

no negócio. Atualmente a empresa já planeja abrir um ponto comercial no ambiente físico para servir como ponto de exposição, captação e entrega de produtos.

DIVULGAÇÃO

Todo o esforço de divulgação do *site* para atrair maior fluxo de consumidores é realizado pela Estante Virtual, empresa que fornece a infraestrutura tecnológica. Além da Vício Literário se beneficiar com o *marketing* massificado da empresa que fornece a infraestrutura tecnológica, a empresa criou um *website* próprio a fim de fornecer maiores detalhes e informações sobre a empresa e seus procedimentos, porém a comercialização final ainda concentra-se na plataforma da Estante Virtual.

FACILIDADES

As facilidades são também proporcionadas pela infraestrutura obtida pela contratação da Estante Virtual, pois o *web site* possui ferramentas atualizadas e que atendem as necessidades operacionais demandadas pelos consumidores. Os consumidores tem à disposição carrinho de compras integrado com sistemas de pagamentos, campo de pesquisa para otimizar a busca de produtos, opção de qualificar o vendedor, entre outras conveniências. Para a Vício Literário a escolha de um *web site* pré-configurado trouxe facilidade e vantagens, pois a plataforma é fácil de manusear, os pedidos de compra já



entram com todos os dados completos dos consumidores, o fluxo de pedidos mensais é relatado periodicamente, o relatório de acessos ao acervo é recebido via *e-mail* semanalmente, entre diversos outros serviços.

QUALIDADE

A empresa Vício Literário preocupa-se em proporcionar qualidade aos seus consumidores e para isso concentra-se em trabalhar uma comunicação direta e clara desde o anúncio no *website* até o pós-compra. Um email é enviado para verificar se o produto chegou satisfatoriamente e dentro das condições negociadas com o cliente. Ao receber os pedidos as comunicações com o consumidor são claras e esclarecem os procedimentos que serão executados. Tomando essas atitudes a empresa consegue passar o comprometimento no atendimento e conseqüentemente as devoluções e reclamações tornam-se irrisórias.

SEGURANÇA

Fica a cargo da empresa contratada pelo o fornecimento da infraestrutura. A Estante Virtual, atualmente, utiliza os selos Site Seguro da *Certisign* e o Norton *Secured* desenvolvido pela *VeriSign*. O sistema de pagamento é vinculado à outra empresa, PayPal, especializada em administrar as relações entre pagamento e recebimento de valores entre consumidores e vendedores. A Vício Literário, por ser iniciante e sem conhecimento profundo em tecnologia da informação e sistemas eletrônicos de

segurança, preferiu contratar um *web site* seguro e sistemas de pagamentos adicionais para resguardar os dados que os consumidores fornecem em operações virtuais. Além de viável, esse sistema garante que o *web site* seja certificado através da contratação de um serviço mais especializado, o que significa maior confiança para a inserção de dados por parte do cliente e mais vendas.

PRODUTOS

A Vício Literário comercializa produtos físicos, o que implica em possuir um estoque físico para armazenar esses produtos. O estoque é centralizado e a entrega é realizada através da contratação de outra empresa, os Correios. Este estudo de caso foi exposto com o propósito de demonstrar a aplicação dos conceitos mencionados ao longo do trabalho e visa fixar o conceito na observação da prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade comercial sempre irá existir, pois ela supre as necessidades e desejos humanos, além de distribuir e minimizar a escassez e excesso de produtos e serviços nas diversas regiões do mundo. O comércio eletrônico é decorrente de diversas evoluções tecnológicas, humanas e sociais que permitem que ele se estabeleça. Apesar de ser algo novo e cheio de surpresas o comércio eletrônico se mostra como uma excelente opção para diversos comerciantes iniciarem seu negócio e ir galgando o sucesso. A *Internet* possibilita



a grande difusão de informações e o iniciante na atividade comercial pode usá-la tanto como ferramenta de negócio.

Levando em conta o objetivo principal do trabalho, buscou-se pontuar o que o Comércio Eletrônico oferece em benefício do principiante, que ao conhecer essas ferramentas poderá ter um ingresso mais direcionado ao sucesso. O foco do conteúdo foi tornar-se mais prático e mais próximo dos diversos aspectos presentes no Comércio Eletrônico. Quanto às hipóteses levantadas no início do trabalho, podemos concluir que: Para atuar no Comércio Eletrônico não é necessário dominar informática. Isto foi confirmado ao longo do estudo foi demonstrado que os diversos aspectos não exigem o domínio da linguagem de sistemas informatizados, o que tornaria complicada a atuação no Comércio Eletrônico para a grande maioria de empreendedores. Dessa maneira o empreendedor possui mais tempo para uma gestão eficaz de seu negócio. Os custos para iniciar uma atividade no Comércio Eletrônico são reduzidos. Esta hipótese também foi confirmada; os diversos recursos apresentados, como, sistemas pré-configurados que auxiliam o iniciante a dar os primeiros passos no ambiente virtual, a redução de custos, burocracia, e diversos outros aspectos torna menos oneroso e mais simples o ingresso do empreendedor no mercado. Portanto, a conclusão deste estudo é que o comércio eletrônico é possível para qualquer pessoa que tenha espírito empreendedor e que esteja disposta a ingressar no mundo virtual. As

oportunidades estão cada vez mais facilitadas e o iniciante não precisa dominar ferramentas de informática ou ter grande capital para aproveitar as oportunidades desse mercado virtual, basta compreender como funcionam as relações comerciais para não sentir-se perdido nesse ambiente tão complexo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009. v. 1. 208 p. ANDERSON, Chis. **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. 6ª reimpressão. (tradução: Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. FÉLIX, Ruíz Alonso; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de Ética em Administração**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7ª edição. (tradução: Thelma Guimarães; revisão técnica: Belmiro N. João). São Paulo: Prentice Hall, 2007. LEWIS, Dr. David; DARREN, Bridger. **A Alma do Novo Consumidor**. São Paulo: M. Books, 2004. TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. (...)

SITES PESQUISADOS

Web site Internet World Stats: referente <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [pesquisado em 15/04/2013].

3

EDUCAÇÃO E LUDICIDADE: UMA FORMA DE ATENUAR SEQUELAS EMOCIONAIS EM CRIANÇAS HOSPITALIZADAS.

Mônica da Silva Pereira¹

Gustavo Alexandre de Miranda²

RESUMO

O artigo pretende discorrer sobre o papel do brincar num ambiente específico: o de crianças hospitalizadas. O objetivo é enfatizar, nesse caso, que a ludicidade desempenha um papel essencial para crianças nessas situações, dando a elas a possibilidade de re-significação da realidade e, também, de continuidade da aprendizagem, uma vez que – muitas delas – passam por privações da educação formal e mesmo da relação social nesse período. Amparando-se em autores variados, tais como Medrano (2004) e Camon (1987), que destacam a importância do lúdico na infância, o texto busca também mostrar que o brincar pode ser um fator decisivo na recuperação dessas crianças. Além disso, aponta para a necessidade de profissionais bem treinados para desempenhar a tarefa, assim como enfatiza a importância das brinquedotecas em hospitais pediátricos. O artigo termina por ressaltar o papel do brincar como forma de atenuar os problemas emocionais em crianças hospitalizadas.

Palavras-chave: Ambiente hospitalar; brincar; criança hospitalizada.

1 Estudante do Curso de Pedagogia da Faculdade das Américas - FAM/SP

2 Doutor em Educação e professor do curso de pedagogia da Faculdade das Américas - FAM/SP



ABSTRACT

The paper aims to discuss the role of play in a specific environment: the hospitalized children. The goal is to emphasize, in this case, that playfulness plays an essential role for children in these situations, and giving them the possibility of re-signification of reality and also continuity of learning, since - many of them - go through hardships formal education and even social relationship with each other. Sheltering in various authors, such as Medrano (2004) and Camon (1987), which highlight the importance of playful childhood, the text also seeks to show that the play can be a decisive factor in the recovery of these children. Moreover, points to the need for well-trained professionals to do the job as well as emphasizes the importance of playrooms in children's hospitals. The article concludes by highlighting the role of play as a way to alleviate the emotional problems of hospitalized children.

Key-Words: *Hospital environment; playing; hospitalized children.*



INTRODUÇÃO

A infância é, sem dúvida alguma, um período fundamental para o desenvolvimento físico e psicológico dos seres humanos. É nela que se desenvolvem as capacidades motoras essenciais, as faculdades cognitivas iniciais e, também, as relações com o meio e com o outro, numa dinâmica de socialização que conduz a um processo de constituição da identidade do sujeito. Não sem razão, essas primeiras experiências de vida são as que, geralmente, costumam encaminhar o desenvolvimento da criança até a idade adulta. E, nessa jornada, podem-se destacar elementos variados, tais como a função do tato na relação com os objetos, das experiências sensorio-motoras no reconhecimento do espaço e, naturalmente, da função do lúdico no desenvolvimento geral da criança. O objetivo indireto deste artigo é discorrer sobre o papel do lúdico no desenvolvimento infantil. Porém, num contexto específico: o de crianças hospitalizadas. Já há algum tempo que essa temática vem sendo estudada em vários cenários (e, particularmente, nos estudos educacionais). Medrano (2004), por exemplo, aponta para a importância do brincar na infância e, entre vários aspectos, destaca que essa atividade é tão importante quanto a “fala” da criança nos períodos iniciais de vida (e que privar a criança de tal atividade seria o mesmo que condená-la ao silêncio). Embora seja uma pergunta geral, cabe pontuar de imediato: e o papel do brincar no contexto de

crianças hospitalizadas? Assumiria o lúdico uma função diferenciada nesse caso? Para Camon (1987), tratar dessa questão significa lembrar – em primeiro lugar – que a criança hospitalizada enfrenta, em geral, constrangimentos variados, em virtude da rotina desgastante ou mesmo da privação das atividades infantis. Foi a partir dessa preocupação que a deputada federal Luíza Erundina criou um projeto de lei que tornava obrigatória a existência de brinquedotecas em hospitais da rede pública (destinados ao atendimento pediátrico), o que acabou dando origem à lei 11.104/05. Mas a temática é mais ampla e não se resume só à instalação de brinquedotecas. Por exemplo: qual o efeito psicológico do brincar como forma de atenuar as sequelas emocionais em crianças hospitalizadas? A proposta deste texto é trilhar alguns possíveis caminhos de resposta, começando com algumas considerações sobre o brincar.

O BRINCAR

É importante começar essa trilha com uma definição. O dicionário Michaelis (2012), nesse caso, define brincar da seguinte maneira:

1. Divertir-se infantilmente, entreter-se, *folgar, foliar*.
2. *Agitar-se com movimentos graciosos*.
3. *Não levar as coisas a sério*.
4. *Divertir-se representando papel*.
5. *Divertir-se fingindo exercer qualquer atividade*.



Ainda que insuficientes num primeiro momento, essas definições conduzem a um panorama essencial do lúdico na visão de educadores. O brincar, por assim dizer, pode ser entendido aqui como um mecanismo psicológico que garante ao sujeito manter certa distância do real (FREUD, 1908). Ou seja, é por meio do brincar que a criança tem a oportunidade de desenvolver um canal de comunicação, um diálogo com os adultos, o que permite que ela estabeleça um controle interior e uma autoestima que desenvolvem a confiança em si mesma e nos outros. O brincar, nesse caso, é também uma atividade cultural que não se limita a uma relação simples com o real (não é só uma dinâmica interna do indivíduo), mas é, antes de tudo, uma atividade dotada de significação social, que está fundamentalmente relacionada à aprendizagem da criança. Assim é que, ao brincar no espaço hospitalar, a criança lida com sua realidade interior e faz uma tradução livre para o exterior por ela vivenciada, o que cria um momento de resignificação das dificuldades exteriores. Isso é importante, porque, segundo Fongaro (1996), a hospitalização é permeada por perdas que desencadeiam um processo de luto que está relacionado a três fatores: a doença, a hospitalização e o tratamento (sendo esse último, às vezes, composto por ações invasivas e agressivas que causam no indivíduo a sensação de impotência e de perda da autonomia). Além disso, é fundamental destacar que a internação hospitalar interrompe o processo educacional formal, cortando a

experiência do hospitalizando com o meio social. A criança, então, torna-se física e emocionalmente debilitada, o que traz para ela uma série de entraves psicológicos, tais como a separação do lar e, sobretudo, as mudanças em sua rotina, inserida agora num ambiente que lhe é estranho e no qual é submetida a procedimentos que, muitas vezes, causam dor e sofrimento (GABARRA, 2005). A temática é, como se percebe, complexa e tem rendido investigações variadas no cenário educacional. Psicólogos contemporâneos (Piaget, Wallon, Vygotsky, apenas para citar alguns) destacaram o brincar da criança num contexto geral, atribuindo-lhe papel decisivo na evolução dos processos de desenvolvimento humano (maturação e aprendizagem). Para esses autores, brincar e falar constituem elementos centrais no desenvolvimento da criança, pois é nesse estágio que a criança confere a cada objeto propriedades variadas, de sentimento e de fala (FROEBEL, 1912c, p.54). Logo, aqui fica nítida a importância do pedagogo hospitalar: cabe a ele, na verdade, proporcionar à criança esse cenário lúdico de aprendizagem, já que o brincar como atividade terapêutica pode possibilitar que a criança supere a situação traumática.

O SIMBOLISMO DO BRINCAR

Naturalmente, há muito tempo o brincar vem sendo estudado como forma de representação de pensamentos, de sentimentos e de ações. Não é exagerado assumir que a ludicidade



possui um simbolismo particular que permite a interação e, também, constitui-se como forma de expressão, dado que, por meio dessas atividades, as crianças transmitem coisas que não conseguiriam expressar com palavras, mesmo que estivessem conscientes dos sentimentos que as mobilizam. É com esse tom que Rocha (1970) enfatiza que, ao brincar, a criança cria uma estrutura que a leva com maior facilidade em direção às suas emoções, fantasias e sentimentos. Na brincadeira, ela busca entender o que está errado e procura interpretar – numa linguagem simbólica – o que, de fato, está sentindo. As brincadeiras são, nesse caso, um método expressivo e imediato, simples e acessível, que facilita perceber e investigar os traços de humor da criança, de comportamento e de caráter, assim como seus conflitos intrapsíquicos (Arfouillox, 1983). A brincadeira simbólica (ou seja, a capacidade de representar) leva, portanto, a criança a experimentar ser outra pessoa, bem como a fantasiar experiências, vivendo essas criações intensamente, possibilitando o retorno à própria identidade e à realidade sem se perder, sem se fixar na situação imaginada (Oliveira, 1993). Por outro lado, a “criança confinada” é notoriamente inquieta e incapaz de brincar, apresentando um empobrecimento da capacidade de experiência no campo cultural, algo típico em crianças traumatizadas. Essas considerações conduzem a algumas constatações óbvias, atestadas em muitos estudos da área: a brincadeira é universal, é própria da saúde;

facilita o crescimento e, por consequência, o desenvolvimento; o brincar conduz aos relacionamentos grupais; a brincadeira pode ser uma forma de comunicação na terapia, o que a torna uma forma altamente especializada do lúdico; ou seja, o brincar está sempre em relação direta com a comunicação da criança, consigo mesma e com os outros (Winnicott, 1971). Isso é perceptível em alguns expoentes da educação. Vygotsky, por exemplo, considera que “a essência da brincadeira é a criação de uma nova relação entre o campo do significado e o campo de percepção visual – ou seja, entre situações do pensamento e do campo de percepção” (Vygotsky, 1991, p. 118).

Fica nítido a partir dessa concepção que é no desenvolvimento da brincadeira que o comportamento da criança vai abandonando o campo perceptivo imediato e vai ingressando no campo dos significados. A evolução da brincadeira na criança, portanto, delineia-se, segundo Vygotsky, pelo desenvolvimento de jogos em que há uma situação imaginária clara e regras ocultas. Ao brincar, a criança não se foca apenas nos resultados, mas, sobretudo, no prazer e na motivação que a impulsiona à atividade lúdica. Desse modo, explora e vai além da situação dada; pois, na busca de solução, ela aprende a solucionar problemas, a entender o processo, o que favorece a aprendizagem da linguagem, dos níveis psíquicos abstratos e, também, ajuda na desenvoltura e na dinâmica que caracterizam a ação lúdica (Kishimoto, 1998). Cumpre destacar que não é sem razão



que o lúdico está diretamente atrelado, no campo da educação, à aprendizagem exploratória, ao favorecer da conduta divergente, à busca de alternativas não usuais, integrando o pensamento intuitivo com a realidade imediata. É nesse cenário, na verdade, que os primeiros desenvolvimentos cognitivos da criança são iniciados. É nessa base que nossos principais processos psíquicos ocorrem.

O BRINCAR PARA A CRIANÇA HOSPITALIZADA E A ATENUAÇÃO DAS SEQUELAS EMOCIONAIS

É importante considerar, agora, a questão de outro ponto de vista. Pelo que foi exposto acima, fica patente que o brincar possibilita maior liberdade de expressão emotiva e que, dessa forma, dá condições para que a criança possa explorar todas as oportunidades oferecidas para

o seu desenvolvimento. Segundo Cunha (1993, p. 35):

[...] brincar é essencial à saúde física, emocional e intelectual do ser humano. Brincar é coisa séria também, porque na brincadeira não há trapaça, há sinceridade, engajamento voluntário e doação. Brincando nos re-equilibramos, reciclamos nossas emoções e nossa necessidade de conhecer e reinventar. E tudo isso desenvolvendo atenção, concentração e muitas outras habilidades.

Isso atesta que brincar é – sem dúvida – algo que fascina e motiva a criança, levando-a a resolver muitos de seus conflitos internos e também a ansiedade.

O caso, porém, é que pode ocorrer que, durante o desenvolvimento infantil, a criança adoeça e saia de sua rotina *normal* (chegando, às vezes, a uma hospitalização). É precisamente nessa situação que novas questões aparecem, o que requer dos pais (e mesmo dos profissionais envolvidos no cuidado da criança) novas estratégias e novas formas de aprendizagem que visem, antes de tudo, à superação das adversidades e das limitações que esse novo ambiente (de hospitalização) irá desencadear no dia a dia da criança.

Caso haja ausência de ludicidade no complexo hospitalar, isso pode dificultar o processo de enfrentamento da doença, afetando – assim – o psíquico da criança. Cunha (1993) deixa isso claro, ao defender que a criança doente continua sendo criança e que o jogo é essencial para garantir seu equilíbrio emocional e intelectual, já que – estando ela impossibilitada de brincar

– haveria, segundo ele, comprometimento de seu desenvolvimento, o que leva a uma conclusão natural: para proporcionar um desenvolvimento saudável e pleno no ambiente hospitalar, é necessário garantir condições adequadas! Assim, além do cuidado médico e técnico de que toda criança precisa, o brincar também não deve



faltar na rotina da criança hospitalizada, por ser essa atividade fundamental no impacto das condições adversas presentes em hospitais. As brincadeiras, portanto, têm papel importante na terapia de crianças hospitalizadas, visto que atividades assim ajudam a reestabelecer o físico e o emocional, fazendo da hospitalização algo menos traumático e, às vezes, até mais alegre. É importante ressaltar, todavia, que as brincadeiras seguem, então, a linha de humanização hospitalar que busca fortalecer a autoestima, a redução da ansiedade, o estímulo da fantasia, melhor sociabilidade, diminuição do tempo de internação, estreitamento da relação profissional da saúde-paciente e, sobretudo, a transformação do espaço hospitalar, que deve ser mais informal, descontraído e alegre. O brincar, por assim dizer, é apenas uma forma de prazer para quem o faz. Logo, acredita-se que a criança brinca meramente por brincar. Isso, naturalmente, conduz a algumas conclusões. Quando chega a ocorrer a hospitalização, são necessários cuidados especiais com a criança, já que essa experiência pode ser traumática, na medida em que se apresenta como uma ruptura do desenvolvimento *normal* e como um desligamento parcial de sua convivência familiar, além de ser fonte de dor e de sofrimento psíquico e físico. Assim, o brincar apresenta-se como uma forma de a criança expressar sentimentos, preferências e desejos. A inserção do brincar como

recurso auxiliar do enfrentamento da doença tem o intuito de proporcionar às crianças atividades divertidas e estimulantes, trazendo, por consequência, calma, segurança e esperança. Ou seja, além de favorecer momentos lúdicos que transcendem o cenário sisudo de qualquer hospital, o brincar visa à reestruturação da integralidade da criança, favorecendo sua participação no meio social, o que vai ao encontro do que Winnicott (1975) defende. Essas considerações, que não se resumem às conclusões parciais acima mencionadas, trazem algumas reflexões à tona. Em primeiro lugar, que o brincar pode ser visto como mais uma ferramenta capaz de contribuir no processo de reabilitação e cura de crianças, uma vez que a brincadeira é uma atividade essencial para que as crianças possam equilibrar suas tensões, trabalhar suas necessidades cognitivas, psicológicas, dando suporte para a criação de conhecimento e de desenvolvimento das estruturas mentais, na medida em que as brincadeiras estabelecem uma relação com o brinquedo e a atividade lúdica. Em segundo, que brincar é mais que uma relação entre sujeitos e objetos. Brincar é prazer, é alegria, é sorriso, ou seja, brincar é fonte de vários sentimentos que, sem dúvida alguma, podem trazer inúmeros efeitos positivos às áreas cognitivas, afetivas, corporais e sociais da criança hospitalizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo discute, ainda que de modo resumido, a importância do lúdico no contexto de crianças hospitalizadas. Nesse sentido, defendeu-se aqui que, ao brincar, o sujeito explora um novo espaço (real ou imaginário), e que isso pode ser fundamental para crianças hospitalizadas, já que a hospitalização em si é uma situação de limitação e de privação. O texto também pontuou os aspectos positivos do brincar. Nesse caso, mostrou a partir de alguns autores, tais como Medrano (2004) e Camon (1987), que o lúdico está atrelado essencialmente ao desenvolvimento cognitivo, motor e mesmo social das crianças, o que enfatiza ainda mais a importância dessas atividades na infância. Ou seja, o contexto lúdico pode-se realizar sozinho ou na companhia de outras crianças, desenvolvendo também o comportamento em grupo e o respeito às regras. Mas, para que isso ocorra, sobretudo em ambientes hospitalares, é necessário que existam ferramentas e pessoal capacitado para isso.

A esse respeito, procurou-se refletir acerca do papel do pedagogo hospitalar, uma vez que ele é uma peça-chave que, em cooperação com o médico, pode potencializar resultados positivos a partir do emocional da criança.

A conclusão, portanto, caminha no sentido de conceber o brincar como parte do tratamento de crianças hospitalizadas.

Assim, a ênfase não recairia sobre o que elas estão impedidas de fazer porque estão doentes; e, sim, sobre o que elas podem fazer *mesmo estando doentes*. A constatação chega a ser óbvia, embora não seja prática comum em todos os hospitais: a doença vai-se minimizando diante da possibilidade de brincar e aprender. Seguindo as palavras de Fontes (2005, p. 24): “a aprendizagem no hospital é vida”.

REFERÊNCIAS

- ANGERAMI-CAMON, V.A. **Psicologia hospitalar: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002.
- ARFOUILLOUX, J.C.A **A entrevista com a criança: a abordagem da criança através do diálogo do brinquedo e do desenho**.3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- CAMON, V. A. A. **A Psicologia no Hospital**. São Paulo: Traço, 1987.
- CUNHA, Nylse Helena Silva. **Brinquedoteca: um mergulho no brincar**. São Paulo: Maltase, 1994.
- FONGARO, M.L. **Roteiro de avaliação psicológica aplicada ao hospital geral**. IN: **E a psicologia entrou no hospital**. São Paulo: Pioneira, 1996.p.104-200.
- FONTES, R.S. **O desafio da educação no hospital**. Presença Pedagógica, Belo Horizonte, v. 11, n. 64, p. 21-29, jul./ago. 2005b.



FREUD, S. **Resumo das obras completas.**

Rio de Janeiro. São Paulo: Livraria Atheneu, 1984. FROEBEL, Friedrich. **“Educação e Desenvolvimento”**. **A segunda parte da pedagogia no jardim de infância.** Ed. Harris, W.T. Trad. de Josephine Jarvis, Nova York: D. Appleton. 1899. (International Education Series, v.44) GABARRA, L.M. **Crianças hospitalizadas com doenças crônicas: a compreensão da doença.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

KISHIMOTO, T.M. **O brincar e suas teorias.**

1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 1998.

MEDRANO, C.A. **Do silêncio ao brincar: história do presente da saúde pública, da psicanálise e da infância.** São Paulo: Vetor, 2004. OLIVEIRA, H.A **A enfermidade sob o olhar da criança hospitalizada.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, nº3, p. 323-332, jul./set.,1993 PIAGET, J. A formação do símbolo na criança. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. ROCHA, Z.A.B. **Investigação dinâmica da mente infantil.** Petrópolis: Vozes, 1970 v 11, nº 64, p. 21-29, jul./ ag. 2005.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991. WALLON, H. **A evolução psicológica da criança.** 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. WINNICOTT, W.D. (1971) **O Brincar e a Realidade.** Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1975.

4

EMPREGO DE ESTUDOS DE CASO PARA DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES GERENCIAIS: A EMPRESA T1

Demerval Luiz Polizelli¹

José Ruiz Júnior²



RESUMO

O artigo apresenta um exemplo concreto de um caso real que foi empregado em diversas instituições de ensino para desenvolver a habilidades de negociação em uma empresa marcada por fortes mudanças ambientais. A crise dos anos 80 levou dois empreendedores a mudar os sua visão de mundo em relação ao seu papel no negócio e à próprio divisão de tarefas que tinham estabelecido entre si, entre os filhos e para com os seus colaboradores.

Nesta direção, ele contribui para a formação empreendedora do gestor, da necessidade de traços pessoais, como a persistência e a capacidade de se “reinventar” quando necessário.

Palavras-chave: Estudo de Caso, Processo de Mudança, Formação Empreendedora.

1 (depo@terra.com.br)

2 (jjruiz@terra.com.br)



ABSTRACT

The paper presents a concrete example of a real case that was employed in various educational institutions to develop negotiation skills in a business marked by strong environmental changes. The crisis of the 80s took two entrepreneurs to change their world view in relation to its role in the business and own division of labor that had established between themselves, between the children and with their employees. In this sense, it contributes to the formation of the entrepreneurial manager, the need for personal traits, such as persistence and the ability to “reinvent” when necessary.

Keywords: *Case study, The process of change, Entrepreneurial training.*



1. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA E AO PAPEL DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma proposta desenvolvida pelas universidades americanas para permitir que o estudante visualize a aplicação de conceitos. Uma empresa ou uma situação concreta é estudada em detalhes para que os estudantes possam praticar, questionar e validar a teoria que aprenderam. Nesta direção, essa metodologia contribuiu para a formação e antecipação de problemas de gestão para várias gerações de estudantes em diversos campos do conhecimento. Hoje não são apenas os estudantes de administração que empregam estudos de caso, mas engenharia, biologia, ciências humanas e treinamento profissional. O caso apresentado aqui é uma base para a discussão de temas relevantes, como por exemplo: a liderança, o papel dos sucessores, a visão do consultor em pequenas e médias empresas, formação de multiplicadores no pequeno negócio e estratégia. Esta é a intenção e a proposta de colaboração dos autores para o texto, muito mais uma ferramenta de apoio para dinâmicas do que uma justificativa para perguntas teóricas. O primeiro passo é reconhecer o papel do ambiente de negócios, caracterizá-lo nos anos 80, marcados pela abertura econômica e a crise econômica. Mas para os empreendedores o maior desafio foi a mudança de suas crenças de negócio e das convicções do seu papel nas empresas. A empresa T1 (nome fictício) de uma empresa

real retrata dois irmãos que dividiram as tarefas de produção e gestão entre si da forma que na época se acreditava ser

o mais correto. Porém as mudanças foram muito mais rápidas do que supunham e exigiu mudanças em profundidade que serão vistas a seguir. O aprendizado dessas mudanças significou a releitura da experiências, do conhecimento e da própria bibliografia apresentada ao final do caso.

A EMPRESA T1

A empresa localizava-se no interior de São Paulo, em uma região marcada por forte vocação para a indústria têxtil, e dedica-se à fiação e tecelagem desde os anos 60. Os proprietários, imigrantes de origem árabe, são irmãos e dividem entre si as cotas de participação. A administração foi basicamente familiar até os anos 90, com apenas dois diretores irmãos e um gerente de confiança, durante vinte anos. Um dos irmãos possui formação técnica em tecelagem (tecnólogo) e coordena as atividades de produção. O outro irmão, administrador, se dedica à área de vendas, explorou desde os anos 60 os seus contatos com a comunidade árabe, especialmente os grandes atacadistas da rua vinte e cinco de março na região central de São Paulo.

O processo de mudança organizacional vivido por esta empresa reflete de maneira exemplar as transformações que foram vividas pelo conjunto da economia, pequenas e



grandes empresas de produção e distribuição, no início dos anos 90. O início da abertura econômica, que pôs fim ao mercado “protegido” por altas taxas de importação, foi substituído por um novo ambiente de intensa concorrência através dos produtos importados, o que colocou a necessidade de novos métodos de gestão que não os que colocassem em risco a perpetuidade da empresa. Essa situação se agravou após a implantação do Plano Real, marcado pela substancial redução da inflação a partir de 1994, e o crescimento do debate em torno da globalização no país a partir de 1995.

O caso foi dividido em três fases¹: a fundação da empresa, a crise e a reestruturação. A divisão foi introduzida pelo autor como recurso pedagógico para destacar os processos de mudança na empresa e nas posturas pessoais. Neste sentido, recomenda-se a leitura dos objetivos e da declaração de competências do programa da disciplina. O caso é real e foi autorizado neste formato pelo consultor a fim de estimular nos estudantes de administração “uma visão mais adequada para os tempos atuais marcados por mudanças”. Apresenta

como novidade a adoção da metodologia de Planejamento Estratégico para empresas de médio porte, novidade para o Brasil dos anos 90.

1ª FASE: FUNDAÇÃO E PROSPERIDADE

Durante os primeiros vinte anos de fundação, a empresa apresentou boa lucratividade, nos anos 70, especialmente devido aos incentivos fiscais para a compra de máquinas novas por parte do governo. A empresa crescia a olhos vistos, foi neste período que foi desenvolvido o desenho de gestão que permaneceu até os anos 90, com um sócio dedicado à produção e outro à comercialização no atacado². Os sócios não enxergavam a necessidade de mudanças, viviam no melhor dos mundos, se limitaram a pagar as máquinas e não reinvestiram em novos métodos de gestão e na produção. Preferiram ampliar o seu patrimônio pessoal, adquiriram imóveis urbanos e rurais. Porém no final dos anos 80 a lucratividade começou a diminuir, sobretudo no final da década com o crescimento da inflação. A questão de como administrar os custos de produção passou a ser funda-

1 Cabe alertar que o conteúdo deste caso não se limita apenas à Escola Clássica de Administração. O seu desdobramento apresenta iniciativas de liderança, comunicação e envolvimento que se aproximam da Escola de Relações Humanas. Além disso, a abordagem que relaciona o desempenho da empresa em relação ao seu ambiente aproxima este caso do enfoque sistêmico.

2 O sócio encarregado da comercialização alegava que ao vender para o atacado, embora com uma margem menor, o valor recebido reduzia os custos de uma equipe de vendas e obtinha retornos mais rápidos. Ao mesmo tempo, na cidade o crescimento urbano apresentava oportunidade de lucros na compra e venda de imóveis e pequenas chácaras. Para ambos os sócios o seu modelo de gestão era muito eficiente porque não se limitava apenas à sua região. Na vida pessoal, o casamento de ambos era justificado também para manter “as coisas como estavam”.



mental, o que nos remete para analisar como a empresa estava administrando o trabalho. A organização do trabalho na linha, até 1992, poderia ser considerada próxima do Taylorismo. O sócio responsável pela produção determinava as tarefas e a avaliação dos resultados, estabelecia individualmente as responsabilidades dos operários e dos encarregados. Até essa época, não foram realizados estudos de tempos e movimentos, conforme preconizava a proposta taylorista tradicional, o próprio *lay-out* das máquinas e equipamentos foi estabelecido de uma maneira muito empírica, tradicional. Esta disposição da linha de produção foi orientada horizontalmente, o que dificultaria a implantação de propostas voltadas para a produção em célula, o trabalho em grupo e uma política mais contemporânea de qualidade. Mesmo tendo algum conhecimento a respeito³, o sócio tecnólogo não foi capaz de convencer o outro sobre as necessidades de repensar o modelo de gestão. Um dos principais aspectos a serem mudados referia-se aos fornecedores. Os sócios reproduziam a visão fordista de compras pelo menor preço, o que gerava problemas, como os de: especificação (o que realmente custava mais

barato), eventuais atrasos, defeitos e problemas de produção devido ao custo da mão-de-obra. Apesar das discussões entre os sócios, em vários casos prevalecia muito mais a “barganha” do que uma visão de longo prazo. As chamadas parcerias estratégicas⁴, que começavam a chegar ao país, não eram percebidas pelos sócios como alternativas de gestão para as pequenas empresas que não poderiam se dar a “aqueles luxos”. Entretanto, a empresa possuía vários aspectos positivos que devem ser ressaltados, como por exemplo: até o final dos anos 80, o emprego de políticas de manutenção adequadas fez com que o equipamento, embora possuísse uma idade média acima de vinte e oito anos, apresentasse excelente desempenho com poucas quebras e interrupções do fluxo de produção. O sócio responsável pela produção organizava programas de treinamento e reciclagem⁵ para aprimorar os processos na medida do seu conhecimento, graças a estes programas muitos problemas com a qualidade dos fornecedores puderam ser identificados e evitados. Apesar do seu empenho, a redução de custos não atingia os seus objetivos. A empresa entrou nos anos 90 vivendo vários conflitos

3 A empresa contratava engenheiros de manutenção de uma instituição de ensino próxima que já vinham alertando o sócio responsável pela produção sobre as mudanças em curso.

4 Substituir a visão de compra apenas pelo preço por uma relação de longo prazo voltada para o intercâmbio de informação e conhecimento, com a redução de custos pelo incremento conjunto de processos nos fornecedores e clientes com qualidade e excelência. O conceito de parceria estratégica será aprofundado no modelo japonês e no enfoque sistêmico.

5 A empresa mantinha programas de estágios com escolas técnicas e superiores da sua região. Este programa era visto pelo sócio voltado para a produção como uma forma de manter contatos com a universidade, UNESP, seus professores e engenheiros a praticamente custo zero.



entre os sócios, que se responsabilizavam pela queda de lucratividade e prejuízo. Porém mais do que um conflito pontual, a situação como um todo exigia que os sócios passassem por um novo período de aprendizagem voltado para a compreensão de uma nova visão de administração colocada pelos processos de mudança no seu ambiente de negócios não previstos pelos sócios que estavam impactando duramente a empresa e pondo em risco a sua sobrevivência. Para este “case” estava em jogo neste período não apenas a empresa T1, mas várias empresas brasileiras. Daí a sua importância.

2ª FASE: A CRISE E INÍCIO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Os conflitos percebidos pelos sócios são uma extensão das diferentes visões dos processos de mudança em curso no período sobre a própria natureza do negócio. Portanto, não se limitam a questões circunstanciais, mas as questões de fundo em relação à sobrevivência da empresa. O sócio responsável pela produção (tecnólogo), ao perceber a extensão das transformações que o mercado estava sofrendo no início dos anos 90, propôs a contratação de técnicos têxteis recém formados para melhorar a produção e implantar um programa de redução de custos (diminuição de desperdícios na visão taylorista). Já o sócio responsável pela comercialização (administrador), de-

fendia outra proposta: “contratar mão de obra mais barata para reduzir os custos, diminuir o preço até que os problemas passassem e as vendas melhorassem”. Dito em outros termos, a primeira proposta se preparava para mudanças estruturais e a segunda para uma adaptação superficial às circunstâncias. O primeiro sócio (tecnólogo) argumentava também que com a manutenção de uma estrutura produtiva e técnicas administrativas já superadas seria impossível diminuir perdas e, portanto, reduzir preços sem ter que comprimir os lucros. O segundo sócio (administrador) retrucava dizendo que as pressões pela redução de preços já haviam ocorrido antes, como durante o Plano Cruzado, para depois voltarem ao normal. O diretor responsável produção respondia que a abertura da economia traria um novo tipo de concorrente, ainda desconhecido. Afinal com as importações, as novas empresas atraídas para o Brasil após investirem para conhecer, adaptarem-se e conquistarem o mercado não iriam querer sair tão “facilmente”. Além do mais dispunham de uma tecnologia mais avançada⁶, com maior escala e preços mais competitivos. O futuro daria razão para esse diretor. Outro conflito digno de nota refere-se ao problema de sucessão na empresa. O sócio responsável



pela produção teve dois filhos homens, um dos quais concluiu o curso de engenharia têxtil e já estava trabalhando com o pai desde 1991. O sócio responsável pela comercialização possuía apenas uma única filha. Quantos os conflitos descritos acima vieram à tona, o diretor de vendas chegou a acusar o irmão de querer se apropriar da empresa e ameaçou se retirar da companhia. Exigiu também que a sua parte fosse adquirida à vista imediatamente. Porém, o outro irmão não dispunha do capital para comprar as cotas em poder do primeiro irmão, além do mais, não queira “brigar” com o irmão. Ao contrário, na visão do diretor de produção, naquele momento a empresa precisava de mais investimentos e menos conflitos. O problema residia em como convencer a outra parte da necessidade de mudança da visão administrativa da empresa como condição de sobrevivência e não de um mero “oportunismo de negócio”. Por indicação do engenheiro têxtil, que prestava serviços regularmente para a empresa, um consultor foi contratado, a partir da rede de conhecimento profissional de um antigo professor que também já havia trabalhado como engenheiro de manutenção para a empresa T1. O tempo

estava correndo contra a empresa, somente a consciência desse fato poderia salvá-la.

O PERFIL DO CONSULTOR CONTRATADO

O consultor indicado (C1) possuía uma trajetória profissional muito curiosa, graduou-se em engenharia em uma conceituada escola pública do interior do estado de São Paulo. Ele iniciou as suas atividades profissionais em uma companhia de distribuição de eletricidade na área de compras. Neste setor pode combinar de forma muito criativa a sua formação técnica com a gestão de negócios. O engenheiro dedicou-se ao desenvolvimento de fornecedores para a companhia e, muito tempo antes de se tornar um procedimento habitual, ele adotou como procedimento de trabalho regular a visita e o treinamento, sobretudo, dos pequenos empresários. Durante tal período, pode observar que muitos dos problemas residiam na falta de visão de como antecipar e administrar as mudanças nos mercados de atuação destas empresas. Aprendeu a combinar as mudanças tecnológicas com as organizacionais. Na opinião do consultor a primeira não acontecia sem a segunda e a incapacidade de articulá-las ampliava os riscos não apenas financeiros,

6 Nos primeiros anos de abertura econômica, início da década de noventa, a concorrência dos chamados Tigres Asiáticos e da China foi avassaladora. Vários empresários do ramo têxtil fecharam as suas portas em São Paulo. A Ásia tirava proveito de novas tecnologias que associavam informática ao setor têxtil com máquinas de uma nova geração. Além desse fato, os governos da Coreia e da China ofereciam taxas de financiamento muito mais baixas aos seus empresários e com prazos de carência maiores. Junte-se aos argumentos anteriores o fato de que estes países dispunham de várias regiões com mão-de-obra a preços extremamente baixos, no caso da China continental com investimentos procedentes de Hong Kong e Taiwan.



mas principalmente os organizacionais. Adotou também para si mesmo⁷ a seguinte definição: o bom administrador se antecipa nos negócios, no atendimento aos desejos do cliente, nas mudanças dos cenários e na gestão de sua própria carreira pessoal. Incorporou uma postura flexível nas relações entre fornecedores e montadoras, levando-os a aprenderem a gerenciar como um sistema altamente integrado os seus riscos. A flexibilidade contribuiu também para as políticas de formação de líderes com qualidade por parte de todas as empresas envolvidas no negócio. Realizou também o curso de mestrado em administração em uma conceituada escola de São Paulo e vem se dedicando a cursos e parcerias no Brasil e no exterior. Como podemos ver um perfil muito adequado para as necessidades da empresa T1 naquele momento.

OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELO CONSULTOR

O consultor logo percebeu que os problemas da empresa não eram exclusivamente técnicos, envolviam principalmente componentes de concepção de gestão, que por não estarem sendo resolvidos, se convertiam até em questões afetivas. Decidiu atuar de maneira conciliatória para isolar os problemas e atuar sobre cada um deles em particular, retirando a

imagem de “caos” ao redor da empresa e dos seus fundadores. O seu trabalho teve início com uma “reunião de conciliação”. Nessa reunião, a estratégia adotada pelo consultor foi ressaltar a importância do trabalho de todos, que não era o momento para divisões que enfraqueceriam ainda mais a empresa no momento em que a concorrência passaria a ser internacional. Todas as afirmações foram ilustradas com exemplos sobre os efeitos dos novos paradigmas de competitividade, especialmente a asiática, sobre os produtores e mercados tradicionais da Europa e EUA, muito mais preparados e habituados aos padrões da severa concorrência internacional do que os empresários brasileiros até aquela época. Os resultados não foram muito animadores, exatamente como o consultor contratado já esperava, os dois irmãos passaram a confundir a empresa com antigos cenários de brigas de infância. Porém a reunião teve um aspecto positivo, o consultor pode conversar informalmente com a filha de um dos diretores. Ela o informou de que possuía uma excelente relação pessoal com o primo e não tinha intenções de continuar trabalhando com o pai como assistente de vendas (sua função atual). Ao contrário, arquiteta formada com vocação para desenho e paisagismo, possui também forte inclinação para uma carreira independente,

⁷ O debate sobre o novo perfil do administrador tem sido discutido em diversos níveis e não apenas pelos seus órgãos de classe.



com surpreendente bagagem intelectual e não dependia da empresa para sobreviver. O consultor utilizou toda a sua experiência de trabalhar na organização informal, leia-se nos bastidores, para achar a solução. Através da arquiteta ele se aproximou do filho do diretor de produção e convenceu aos dois herdeiros que passaram a trabalhar conjuntamente para reaproximar os dois proprietários. Uma segunda reunião de conciliação foi realizada um mês após e os resultados foram melhores, a questão da sucessão foi encaminhada com a manutenção da sociedade com base em cotas iguais e a definição do filho mais velho (engenheiro têxtil) como o futuro diretor de produção com direito a uma remuneração pelo seu trabalho. A atuação da filha do diretor de comercialização foi fundamental, ela convenceu o pai de que a solução adotada foi a mais lógica. A sucessão definitiva somente seria definida com a aposentadoria dos dois sócios e com a clareza dos filhos do que realmente queriam para eles em termos profissionais. A partir dessa reunião um plano de trabalho foi formulado e os conflitos foram paulatinamente superados. O consultor passou a atuar imediatamente. Sobre os problemas administrativos da empresa a partir de uma análise do perfil da alta gestão da empresa, ou seja, dos pontos fracos e fortes de cada um dos sócios. Os resultados foram surpreendentes rápidos e benéficos para a empresa.

REPENSAR OS PAPÉIS DA ALTA GESTÃO

O consultor propôs aproveitar e combinar as diferentes experiências dos proprietários aprimorando alguns dos seus pontos falhos:

1. O sócio responsável pela produção possuía notável capacidade de antecipação de cenários, visão estratégica e empreendedora. Porém ainda pensava em termos tayloristas de organização do trabalho com uma visão individualizadora e linear da produção que dificultariam a implantação de políticas de qualidade. Apesar disso, possuía iniciativas com efeitos benéficos sobre a produção, como por exemplo: política de manutenção dos equipamentos e das suas ações em relação a programas de treinamento. Além disso, não tinha muita experiência comercial (estava excessivamente voltado para o interior da empresa).
2. O sócio responsável pela comercialização detinha admirável capacidade de venda, porém havia concentrado a sua distribuição em pontos tradicionais exatamente pela sua dificuldade em estabelecer cenários (prever mudanças). Apesar disso, ainda possuía muita experiência, capacidade de persuasão, ou seja, continuava sendo um bom vendedor. Porém, havia acumulado toda a sua experiência fora da empresa, o que dificultava a sua percepção de como gerenciar o cotidiano da fábrica.



Dito em outros termos, os dois sócios possuíam perfis que, se à primeira vista pareciam relativamente antagônicos, eram muito mais complementares do que se imaginava à primeira vista. O consultor decidiu explorar essa complementaridade, propôs que os sócios invertessem um pouco os papéis, o que deu origem a um procedimento denominado “dança das cadeiras”. O diretor de produção passou a visitar alguns clientes e o diretor de comercialização passou a ficar um pouco mais na fábrica, participando de alguns seminários sobre qualidade. As contribuições deste último foram fundamentais para despertar nos funcionários da produção o sentimento de atendimento às necessidades do cliente e os cuidados para que a T1 como um todo respondesse às estratégias dos vendedores da concorrência. Mas o seu trabalho não acabou aí, os fornecedores foram reestruturados, independente do seu tamanho, a T1 passou a adotar uma visão de longo prazo e a tentativa de buscar causas sustentáveis para a redução de custos com o incremento de qualidade. Ser fornecedor da T1 passou a querer dizer integração com os processos de produção desde o primeiro fornecedor até o cliente final. Pela primeira vez foram documentados todos os processos na empresa em centros de custo. Os funcionários foram treinados para saber lidar com a gestão de custos, especialmente o pessoal de compras. Os sócios se empenharam em aprender para poder ensinar o conjunto dos trabalhadores.

NOVA PERCEPÇÃO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

Numa dessas visitas aos clientes tradicionais do centro de São Paulo (já poucos), o diretor de produção trocou algumas idéias com compradores do Centro Oeste e pensou em propor ao outro sócio diversificar a distribuição da produção para o interior do país. Afinal o crescimento do interior do país permitia a elevação do padrão de renda dos seus habitantes e muitas oportunidades de vendas estavam sendo perdidas devido a centralização em São Paulo. A idéia foi levada para a empresa e atingia uma visão que o diretor de vendas já observava à algum tempo. Este diretor se pôs a caminho e organizou um sistema de representações, os resultados foram muito interessantes e lucrativos.

Ao mesmo tempo, o crescimento da penetração dos importados demonstrava para o diretor de comercialização que as mudanças realmente estavam vindo para ficar. Os programas de qualidade aplicados na fábrica começavam a dar os seus primeiros resultados: os custos estavam caindo. O duro **aprendizado do significado da competitividade** parecia estar sendo efetuado pela empresa T1, mas ainda não havia condições de afirmar que ele havia chegado ao fim, pelo menos até o final do ano de 1995.



3ª. FASE: REESTRUTURAÇÃO E UM NOVO PARADIGMA DE NEGÓCIOS

A partir do início de 1996, a empresa T1 decidiu ampliar e consolidar os processos de reestruturação e remodelou a sua área de atuação. Passou a comercializar também produtos importados de tal forma a complementar a sua linha de produtos. Essa opção foi possível devido ao desenvolvimento de uma vasta e bem cuidada rede de representantes no interior do país. A opção de repensar a sua logística de distribuição permitia novas opções de comercialização de produtos, o que além de reduzir os custos fixos de manutenção da sua estrutura de representação, criava novas fontes de recursos e permitia também reduzir as opções da concorrência, o que não era possível de se fabricar com preço e qualidade seria substituído pelos importados. Os dois sócios passaram a investir intensamente no negócio, com o objetivo de se tornarem distribuidores para os pequenos lojistas no interior do país.

Ambos já haviam desenvolvido a consciência de que as oportunidades não estariam abertas para sempre. Seria necessário desenvolver rapidamente uma nova estrutura empresarial voltada para serviços, o que exigia uma estrutura organizacional extremamente ágil, flexível e eficiente. Três novos gerentes foram contratados com base em critérios profissionais⁸, um para cada unidade de negócios da companhia, a saber: produção, compras e representações⁹. A empresa passou a planejar a adoção de um sistema de informação para melhorar a velocidade das operações em tempo real pelo país. O ritmo de viagens aumentou consideravelmente e a visão de tirar proveito das oportunidades em função da compressão constante da margem de lucro ditada pelo Plano Real, passou a exigir a constante alternância de funções dos dois sócios, que estavam sempre recordando as suas brigas anteriores, agora com bom humor. A cultura de “dança das cadeiras” passou a ser uma das principais exigências de desenvolvimento dos gerentes

8 A remuneração foi estabelecida em função de metas permanentemente discutidas combinando salário fixo, comissões e prêmios. O profissionalismo passou a ser palavra de ordem em todos os níveis.

9 A divisão das gerências retrata o novo perfil da empresa que manteve as áreas de produção, estruturou a área de representação e vendas, mas percebeu também a importância da área de compras. As três gerências passaram a atuar de maneira integrada entre si e com os fornecedores. O responsável por compras auxiliava na aquisição de matérias-primas para a produção e para o setor de vendas de importados. Na terceira fase, uma parte da produção foi deslocada para o nordeste a fim de obter os benefícios do custo da mão-de-obra e dos incentivos fiscais. Em São Paulo, permaneceu o desenvolvimento e os padrões. Uma parte dos antigos funcionários da produção foi deslocada para o nordeste para repassar a filosofia de qualidade da empresa. O processo de aprendizagem organizacional foi muito rápido e entusiasmou o consultor, exatamente porque apesar de todo este crescimento a empresa não “demitiu muita gente e foi deslocando para novas oportunidades aqueles que se destacavam, o que demonstra o incrível crescimento da produtividade do trabalho na empresa T1”.



e das chefias, juntamente com o apoio para o desenvolvimento de um sistema de informações para a companhia, as quais passaram a ser uma das principais atribuições do consultor que permaneceu prestando serviços para a tecnologia da informação -T1. No final de 1996, os negócios de representações já eram tão importantes quanto os de produção. Segundo o diretor de vendas, “a principal mudança introduzida pela consultoria foi na ‘cultura de negócios da empresa’, em pelo menos dois níveis: deixamos de nos ver como meros fabricantes de mercadorias têxteis e passamos a ser “desenvolvedores” de produtos em função do mercado, substituímos a cultura de venda para o atacadista pela distribuição e logística explorando oportunidades de intermediação onde elas estejam. Saímos da condição de periferia para o centro do nosso negócio. Conquistamos hoje os nossos próprios clientes e não delegamos para outrem essa missão. Descobrimos que somos capazes de crescer e evoluir se tivermos metas bem elaboradas, conhecimento sobre o produto e agilidade para mudar quando necessário”. (...) “Deixamos de nos acomodar a uma estrutura de distribuição que nos levava a **trabalhar para o atacadista e passamos a construir o nosso próprio mercado**. Manter esse ritmo é o nosso grande objetivo para 1997”.

A empresa T1 do aprendeu como agregar valor aos seus produtos, ao incorporar cores e modelos atendendo as diferenças regionais, ao mesmo tempo em que, reduzia custos e adotava um formato organizacional flexível e enxuto. Aprendeu a explorar as diferenças de clima com um sofisticado esquema de logística. Ainda no ano de 1998 a empresa adotava um elenco de novas medidas estratégicas para tentar antecipar as suas necessidades pelos próximos cinco anos, as quais foram sintetizadas e difundidas para o conjunto da organização através de um Planejamento Estratégico. Na expressão de um dos gerentes “deixamos de apagar incêndios todos os dias e começamos a construir o futuro, deixamos de ser ‘bombeiros’ e viramos planejadores de fato”, os objetivos e o do “credo” da empresa T1 são desenvolvidos pelos sócios.

O Planejamento Estratégico reposicionou a empresa no mercado e permitiu desenvolver uma série de projetos de médio prazo. A transferência para o nordeste foi um projeto com um escopo claro: obter produtos de qualidade com preços competitivos. A transferência levava conta outros aspectos do ciclo de vida do projeto, como por exemplo: as equipes de estudos, transferências e recomendações. Destaque-se a preocupação com detalhes, processos e formação de mão de obra.



PLANEJAMENTO E MISSÃO

Por último, os sócios sem influência direta do consultor perceberam a necessidade de escrever a sua história para as gerações futuras por meio de um instrumento concreto para difundir-la para eles, filhos e colaboradores. Ao invés de começar pelo planejamento, os sócios partiram da experiência e da necessidade do planejamento futuro para manter as conquistas da empresa e a cultura de comprometimento com o resultado que haviam desenvolvido entre si e com os colaboradores. Nove pontos foram difundidos pela empresa para caracterizar as práticas de negócio mais relevantes da empresa T1.

1. Somos uma empresa de serviços voltada para o desenvolvimento de negócios com amplitude de visão.
2. Antecipar os cenários de negócios constitui-se a principal atribuição das gerências e da direção da empresa.
3. A preocupação com a qualidade é a única maneira de se manter de uma forma sustentável o cliente.
4. Os parceiros externos devem receber a mesma atenção dos clientes internos da organização.

5. O mérito é o único critério para a admissão, a promoção e a carreira na organização.
6. Não vendemos produtos isoladamente, mas conforto e qualidade de vida aos nossos clientes.
7. Não nos acomodamos ao sucesso presente, preferimos considerá-lo como mais uma forma de aprendermos sobre o nosso negócio.
8. Aprender é uma das metas permanentes da nossa organização. Aprender sobre todas as necessidades dos envolvidos: os clientes, os fornecedores, os parceiros e a concorrência.
9. As pessoas e o conhecimento são os nossos principais ativos que devem aprimorados em todos os momentos de trabalho.

As medidas de mudanças de parte da produção para outros estados, especialmente o nordeste, e a diversificação para representação de outros produtos foram fundamentais para permitir a sobrevivência da empresa durante a crise de 1999¹⁰. Ao final do ano 2000, a capacidade de produção estava ampliada e começou a superar os importados. A empresa havia aprendido a sobreviver às crises, porém

10 A crise de 1999, também chamada crise da Ásia, teve início com o ataque especulativo sobre a moeda da Tailândia. A estratégia de alguns dos grandes investidores internacionais teve início exatamente pela alta demanda de dólares destes países, os detentores dessa moeda forçam a alta oferecendo a moeda a preços mais altos do que o câmbio oficial desafiando os Bancos Centrais a vender dólares a preços mais reduzidos para manter o câmbio. Se o país dispuser de um pequena reserva em dólares, a crise se implanta. Foi o que aconteceu no caso no caso da Coreia (US\$ 80 bilhões), Malásia e Indonésia.



mantinha a visão de estar alerta para novas tendências e para os espaços ocupados pela concorrência nacional e internacional. Mas, sobretudo, os sócios haviam aprendido a negociar entre si, com parceiros fornecedores para superar as vantagens dos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso ainda é atual por demonstrar a importância do gestor e da sua capacidade de aprender a aprender novos paradigmas de negócio. Dentre os novos paradigmas destacam-se a revisão do papel dos colaboradores como mera mão de obra barata que foi sendo aos poucos mudada para uma visão empreendedora e de comprometimento. A visão de divisão rígida de papéis entre os sócios que foram substituídos pela rotação de funções que permitiu que os sócios mudassem a natureza do seu negócio e deixassem de serem meros fornecedores para se transformarem nos principais atores. Para tal fim destaca-se a visão correta do consultor que identificou como perfis complementares e empreendedores. O papel da consultoria também deve ser ressaltado aqui como discreta e bem focada, capaz de identificar corretamente os problemas, incluindo-se aí os emocionais típicos de empreendimentos familiares. A consultoria não impôs a sua percepção teve maturidade para deixá-los experimentar da sua própria maneira e os resultados finais foram surpreendentes. Os autores deste trabalho também se incluem na conclusão a experiência da sua aplicação

em dinâmicas para com os estudantes de administração e a revisão da sua própria vivência ao discutir a partir desse caso temas como: liderança, aprendizagem, determinação e outros que este caso tem permitido ao longo dos anos.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria Geral de Administração. São Paulo, Mc Graw Hill, 1988.

DE MASI, Domenico. A emoção e a regra: grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

FARREL, Larry C. Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo, Atlas, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos & VARGAS, Nilton. Organização do trabalho: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo, Atlas 1983.



FORD, Henry. Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra. São Paulo, Livraria Freitas Bastos, 1964. HELOANI, Roberto. Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo, Cortez, 1994.

KENNEDY, Paul. Preparando para o século XXI. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral de Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo, Atlas, 1997. MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H.. Administração. Paradoxo Global. Rio de Janeiro, Campus, 1994. RAGO, Luzia Margareth & MOREIRA, Eduardo. O que é taylorismo. São Paulo, Brasiliense, 1987. SLOAN, Alfred P. Minha vida na General Motors. Rio de Janeiro, Record, 1965. TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1985.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio editora, 2000. WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

5

EMPRESA ECOLOG: ESTUDO DE CASO

José Ruiz Junior

RESUMO

As influências de tecnologia da informação TI no negócio de logística tem sido crescentes no Brasil nos últimos 10 anos como consequência da abertura comercial que gerou a necessidade de maior qualidade para competir com produtos importados¹ e a redução do ciclo de vida dos produtos. A partir do Plano Real, as empresas passaram a se conscientizar da necessidade de pensar produção e serviços em rede para poder ganhar escala e competitividade para responder à política de lançamentos de produtos e serviços cada vez mais rápida. Antes do Plano Real as mudanças de preços com estratégia de defesa contra a inflação futura levava as empresas à práticas de preços especulativas, estoques desnecessários e inviabilizava a integração da cadeia de suprimentos com objetivos estratégicos. Atualmente, o conceito de logística integra à rede de fornecedores, processamento, distribuidores, pós-venda e a reaprendizagem² do negócio e tem sido liderados pelos setores automobilístico e de grande varejo.

Palavras-chave: TI, logística, integração da cadeia de suprimentos, fornecedores e estratégia

1 Entre 1994 e 1997 o comércio exterior brasileiro (importações + exportações) evoluiu de US\$ 77 bilhões para US\$ 115 bilhões. Este crescimento exigiu investimentos em logística internacional, infraestrutura, tecnologia e aspectos legais (resposta às regulamentações extremamente burocratizadas).

2 Podemos acrescentar também o gerenciamento ambiental presente no conceito de logística reversa.



ABSTRACT

The influences of information technology IT in the logistics business has been growing in Brazil in the last 10 years as a result of trade liberalization that generated the need for higher quality to compete with imported products and the reduction of the life cycle of products. From the Real Plan, companies have become aware of the need to think about production and network services in order to gain scale and competitiveness policy to respond to releases of products and services increasingly rapid. Before the Real Plan price changes with defense strategy against future inflation led companies to speculative pricing practices, unnecessary inventory and precluded the integration of the supply chain with strategic objectives. Currently, the concept of integrated logistics network of suppliers, processing, distributors, aftermarket and relearning the business and has been led by the automotive and large retail.

Keywords: *IT, logistics, supply chain integration, supplier chain and strategy.*



INTRODUÇÃO

No final dos anos 90 a Associação Brasileira de Supermercados³ deu início ao movimento ECR Brasil que contribuiu para a difusão do conceito de logística integrada. O ERC⁴, que significa Resposta Eficiente ao Consumidor, é um movimento voluntário que não funciona com a edição de normas voltado para aprimorar toda a cadeia de fornecedores (operadores logísticos, Bancos, fabricantes de equipamentos, frota de entrega, empresas de TI) para minimizar custos e otimizar a cadeia de produção como um todo. Este esforço atraiu grandes empresas multinacionais como Coca-cola, Nesté e Gessy Lever. O esforço de empresas como o Pão de Açúcar e as Lojas Americanas também contribuíram para a implantação da Logística Integrada e do ECR. Este movimento cresceu e passou a incorporar outros setores da economia, o que fortaleceu a consciência da importância da infraestrutura de telecomunicações e TI. O crescimento do EDI⁵ e uso do código de barras⁶ atesta não apenas o crescimento em número das vendas de TI, mas a sua expansão de soluções ao longo da cadeia de negócios. A importância

econômica da Logística pode ser medida economicamente: nos EUA ela representa 10% do PIB, aproximadamente US\$ 700 Bilhões. No Brasil os gastos com logística são estimados em 17% do PIB devido ao maior uso de transportes rodoviários e aos problemas causados pela infraestrutura. Em uma empresa industrial brasileira típica os custos logísticos atingem 19% do total. Se levarmos em conta que a margem líquida é de 8% qualquer redução nesta área impacta positivamente os resultados da empresa. A logística também está integrada ao conceito de marketing, ou seja, ela é uma ferramenta para agregar valor por meio dos serviços prestados. Não é por acaso que o varejo compreendeu o seu potencial. Em termos mercadológicos, a Wal-Mart é muito citada como exemplo de aplicação de logística como recurso estratégico para reduzir consideravelmente os preços, aumentar o sortimento e a disponibilidade de produtos. A empresa aqui estudada sob o nome fantasia de Ecolog demonstra as exigências do mercado e os cuidados que devem ser tomados pelas empresas do setor. Além da adoção de opções tecnológicas é fundamental incluir a preocupação com motivação e recursos humanos.

3 V. www.abrasnet.com.br

4 Para maiores detalhes ver o site www.ercbrasil.com.br.

5 Sigla de Electronic Data Interchange – Troca Eletrônica de Documentos.

6 De 1996 a 1997 o número de produtos que chegam ao varejo com código de barras no Brasil aumentou de 250.000 para 350.000

QUADRO 1. APLICAÇÕES DE TI PARA A LOGÍSTICA

HARDWARE	SOFTWARE
1. Microcomputadores	1. Roteirizadores
2. Tablets	2. Sistemas de Informação geográfica
3. Códigos de barra	3. Warehouse Management System
4. Coletores de dados	4. Distribution Resource Planning
5. Rádio frequência	5. Manufacturing Resource Planning
6. Etiquetas inteligentes (RFID)	6. Electronic Data Interchange
7. Sistemas de localização	7. Simuladores
8. Computadores de Bordo	8. Otimização de redes
9. Picking automático	9. Previsão de vendas.

Fonte: Compilados pelo autor

Mas, os tempos são outros e o crescimento da internet exigiu a adaptação do modelo gerado pelas suas propostas. Anteriormente, ele estava mais voltado para o abastecimento de lojas. Hoje, a logística atua para ampliar as relações com os distribuidores, o cliente que adquire bens e serviços por comércio eletrônico. Portanto, a importância da estratégia deixa de ser singular, ela deve ser praticada no plural, com várias nuances mais detalhadas com impactos crescentes de curto prazo. A distribuição hoje não é somente parte do negócio, ela está se transformando no principal ponto do negócio. Não basta colocar os produtos em alguns pontos de distribuição, é necessário dispor vários produtos, de forma diferenciada em diversos canais ao mesmo tempo. A saturação deixou de ser física, incorporou dimensões digitais, com apelos de propaganda e marketing próprios e paralelos. O cliente deixou de ser um número para se converter em

fluxos de inteligência e prestação de serviços com objetivos estratégicos definidos e relativos a um cenário específico.

QUADRO 2 – USO DE LOGÍSTICA PARA DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

POLÍTICAS ADOTADAS	VANTAGENS OBTIDAS
1. Saturação (geográfica ou pela internet)	1. Economia de escala nas compras, marketing e propaganda na distribuição para as lojas e pedidos via internet.
2. Sistema de distribuição próprio (centros de distribuição, veículos e acompanhamento de vendas por setor canal de contato com o consumidor)	2. Reposição diária dos estoques a baixo custo (parcerias e relacionamento com os operadores Logísticos)
3. Política de preços baixos efetiva como diferencial de atração e retenção de clientes	3. Racionalização financeira do uso de ativos.
4. Relacionamento de longo prazo com Os principais fornecedores (contratos de altos volumes e troca intensiva de informações)	4. Previsibilidade para fornecedores, baixo risco e redução de custos operacionais.
5. Uso intensivo de TI (controle de vendas, estoques e troca informações entre lojas, internet e os fornecedores)	5. Gerenciamento em tempo real dos ativos fixos, frotas e centros de distribuição.

Fonte: compilação da bibliografia feita pelo autor



Outro exemplo relevante é o uso de logística para agregar valor aos clientes. O atacadista Martins do interior de Minas Gerais presta uma série de serviços para os varejistas carentes de capital de giro. Ele oferece a disponibilidade de sortimento de produtos e atende à necessidade dos pequenos negociantes de negociar os custos transacionais. Do ponto de vista do marketing a empresa viabiliza o pequeno varejista e constrói para ela um vasto mercado pulverizado e de baixo risco em todo o interior do país. Inclui-se aí a entrega pontual de compras por meio de parceiros logísticos confiáveis e conscientes das particularidades de atendimento dos pequenos negócios no interior do país.

QUADRO 3. USO DE LOGÍSTICA PARA DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

POLÍTICAS ADOTADAS	VANTAGENS OBTIDAS
1. Estoque centralizado em Uberlândia e Centros de Distribuição regionais	1. Redução do custo de transporte, aumento da disponibilidade de produtos, custo aceitável de estoques e melhora do prazo de atendimento.
2. Frota própria	2. Qualidade e prazos de entrega

POLÍTICAS ADOTADAS	VANTAGENS OBTIDAS
3. Rede de <i>transit points</i> ⁷	3. Redução dos custos e do tempo de transporte
4. Emprego de sistemas de informação (sistemas on-line para consulta de vendedores e clientes para reservas de produtos)	4. Redução do ciclo de pedido e substituições de produtos não disponíveis.
5. telemarketing ativo	5. Instrumento complementar para consolidação ou transferência de cargas.
6. Uso intensivo de TI	6. Acelerar a colocação de pedidos, melhorar as operações, aprimorar a armazenagem, aperfeiçoar a roteirização dos veículos e rastreamento.

Fonte: autor

2. MODELO DE NEGÓCIO

Em função dos exemplos anteriores, o sucesso de uma operação logística está ligado a uma série de sinergias internas e externas. As sinergias internas se referem aos processos integrados dentro de cada empresa que compõe a rede de abastecimento. Isto significa o correto dimensionamento dos fluxos, treinamento do capital humano para se adequar

7 Sistema de transferência de grandes veículos para pequenos mais adequados para a distribuição.

as necessidades de cada família de produtos. As sinergias externas se referem aos fluxos de comunicação, produtos e conhecimento entre as empresas. Vale dizer os processos dentro de um fornecedor são delimitados em função da otimização da cadeia como um todo. Otimizar a cadeia significa também disponibilizar informações em tempo real. Atualmente é possível acompanhar o carregamento de um lote específico de carga pela internet. O acesso em tempo real a estes tipo de informação está aproximando alguns operadores logísticos (OLs) da gestão do conhecimento.

QUADRO 4. INDICADORES MÉDIOS DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA DA ECOLOG

1. Estoque médio	6.000 palets
2. Capacidade de recepção e armazenagem	90.000 caixas dia
3. Área ocupada	6.700 m ²
4. Estoque regulador	30% do volume de saída
5. Capacidade média de recebimento dia	10 caminhões
6. Empilhadeiras	Comuns e pantográficas
7. Usos de TI	1. Otimizar recebimento/saída
	2. Controles de armazenamento
	3. Roteirizadores
	4. Controles
	5. Armazenar medições
	6. Simulações
8. Visão estratégica	1. Armazém inteligente para Acompanhar as nuances de cada Cliente.
	2. Compartilhar conhecimento

Fonte: autor

Uma das sinergias externas mais importantes se referem às empresas de transporte, como a

vista nesse trabalho. Elas passam a redesenhar os seus processos dentro de uma integração sistêmica com a cadeia de negócios. Este processo deverá ser ainda mais crítico nos próximos anos para manter os programas de qualidade e, principalmente, os de exportação. As transportadoras precisam se adequar aos calendários e roteiros de entrega e recebimento do operador logístico através de investimento em TI, novos caminhões, treinamento de pessoal e manutenção. A gestão da armazenagem tende a ser compartilhada com Ols, mas a capacidade de manipulação não. Para aprimorar a capacidade de manipulação as empresas de transporte realizam mudanças e contratam consultorias de gestão e TI. Uma das empresas que passa por este processo é Ecolog SA. Empresa localizada na região de Grande São Paulo. O objetivo da empresa é adquirir maior flexibilidade de recepção e entrega de cargas para Operadores logísticos e para entregas independentes (captadas pela própria companhia).

3. PERFIL DA ALTA GESTÃO

A empresa passou por um processo de sucessão e dois diretores juntamente com o filho do proprietário assumiram a alta gestão da empresa. Os perfis de negociação são:

- Diretor financeiro: filho do proprietário, formado em administração pela FGV SP, adota uma postura de negócio aberta para inovações, porém com



os devidos controles de resultado e riscos explicitados por negócio. Pode ser considerado um profissional bem informado, consciente da importância de TI nas empresas, porém com pequena informação na área. Demonstrou interesse na visita de uma empresa de ERP, porém a apresentação não o convenceu nos detalhes da operação, risco e retorno.

- Diretor de operações: executivo contratado pelo diretor financeiro por meio de processo seletivo, engenheiro de produção pela USP, com boa formação na área de TI voltada para manufatura. Empregou os seus conhecimentos na reestruturação do Lay-out da transportadora, investimentos em novos caminhões, treinamento, manutenção e está consciente da importância da TI aplicada à logística como a principal base futura para resultados da empresa. Assume publicamente que conhece mais o lado “interno” do que o “externo” e está muito interessado em aprender.
- Diretor de Marketing e vendas: Originário da própria empresa conhece bem os sistemas de comercialização de grandes empresas e de multinacionais. Reclama mais oportunidades em função da lealdade para com o fundador. Possui formação em administração, com especialização em vendas. Não gosta

dos formados em grandes escolas, mas possui deficiências para cálculo e projeções financeiras. Sabe vender bem, mas precisa de apoio para concretizar o negócio na empresa.

PROBLEMAS A SEREM RESOLVIDOS

Visto o atual aquecimento do mercado nacional de mercadorias, a empresa deve responder ao significativo crescimento da demanda de transportes e estocagem de mercadorias de vários segmentos do mercado. Atualmente principais clientes são da indústrias de eletroeletrônicos, editorial (livros), eletrodomésticos, fonográfico (CD e DVD). Sendo a quantidade de cada seguimento/mês de:

- Eletro-eletrônicos: 200.000 peças;
- Editorial (livros): 1.000.000 peças;
- Eletrodomésticos: 5.000 peças;
- Fonográfico (CD e DVD): 5.000.000 peças; e
- Roupas e têxteis 150.000 volume de peças.

O limite da capacidade de transporte e estocagem foi atingido. Ele se deve à ineficiência, do sistema atual, do *layout* do galpão de estocagem e no controle dos caminhões de transporte (a comunicação e controle viária limita-se a rádio e telefone). O galpão está localizado próximo ao Rodoanel Mário Covas e a Rodovia Raposo Tavares, com 4200 m² de área construída e 5500 m² de terreno, 6,00 m

de pé direito, copa, cozinha, escritório, pátio, vestiário, entrada para caminhões, rede de alta tensão, reservatório de água, sistema contra incêndio, 01 doca coberta (a planta do local pode ser solicitada).

O escritório possui 22 computadores, 2 servidores, 3 linhas telefônicas dedicadas, 1 central de impressão. A empresa atualmente conta com 45 caminhões (cavalo Volvo) e carretas tipo Baú de 20 metros de comprimento.



A PROPOSTA TÉCNICA:

1. Automatização do sistema de estoque no galpão;
2. Controle via satélite dos caminhões/cargas;
3. Home Page da empresa, com serviços de e-mail, contato e serviço de localização da carga para o cliente;
4. Remanejamento do *layout* do galpão;
5. Sistema automatizado do controle de chegada e saída de cargas;
6. Informatização do escritório;
7. Comunicação entre central (escritório) e caminhoneiro via celular, e-mail (via computador de mão);

8. Localização da rota, data e horário e da posição atual do caminhão pela central via sistema informatizado;
9. Localização da rota, data e horário e da posição atual do caminhão pelo caminhoneiro via computador de bordo/computador de mão;
10. Sistema de GPS atualizado;
11. Sistema de controle eletrônico de perdas e roubo.

A proposta agradou muito ao diretor financeiro que chegou a discutir com diversos chefes

como a proposta seria boa. O problema é a tradicional mudança de competências que AM introdução de novas tecnologias da informação exigem dos colaboradores. Muitos passaram a temer pela perda do emprego e se dirigiram ao Diretor de Marketing e Vendas para pedir auxílio. Porém, esse não estava preparado para as demandas dos colaboradores.

Ao invés de aclamar, gerou um problema ainda maior: o boato ficou maior.

O problema estava na baixa qualificação dos chefes da operação com o primeiro grau incompleto. O quadro havia começado com o pai do diretor financeiro e “crescendo com a empresa”, ou de uma forma mais clara: as relações de reciprocidade foram substituindo as profissionais. Não havia na empresa qualquer tipo de orientação profissional.



O DILEMA DA DIRETORIA

O diretor financeiro chegou a pensar concretamente na demissão do diretor de marketing e vendas. Mas, um dos clientes teve o mesmo problema e fez uma sugestão inesperada. Um dos seus diretores teve o mesmo problema e, ao invés de demiti-lo, ele foi envolvido na solução. Aplicava-se aqui a “dança das cadeiras”, ou seja, sair da coluna dos problemas para a coluna da solução. O diretor foi envolvido com uma política de formação de quadros para as demandas dos clientes no longo prazo. A justificativa para tal ação residia no contato da empresa com grandes empresas e multinacionais. Grupos de trabalho foram organizados na empresa para identificar problemas, soluções e uma proposta de plano de lucros e resultados – PLR – foi pensada para repassar parte dos ganhos obtidos para os trabalhadores sob a forma de dinheiro e bolsas de estudos em cursos de tecnologia em logística. Por detrás de toda essa mudança estava uma das preocupações do diretor financeiro adotar uma visão mais profissional e gerar um comprometimento com a empresa e não com as pessoas. A visão adotada era muito clara: não é a lealdade ao cargo que mantém as pessoas no emprego, mas a lealdade sob a forma de inteligência e comprometimento com a qualidade para com o cliente. No processo de mudança algumas chefias foram substituídas, não se adequavam a uma visão mais profissional, elas refletiam a visão de lealdade ao dono.

CONCLUSÕES

O caso aqui discutido demonstra nas suas particularidades um tema conhecido na gestão de projetos: a maior dos problemas são gerenciais e não técnicos. O maior problema não foram as mudanças geradas pela tecnologia, elas foram absorvidas com tranquilidade, mas o “apego aos velhos paradigmas” e a ilusão de que ser leal ao cara certo é o futuro mais correto. Na realidade essa visão rompe com as redes de lealdade tão caras para as empresas brasileiras e que muitas vezes não são corretamente percebidas.

De maneira mais conceitual, o caso demonstra como o projeto de inovação tecnológica deve incluir elementos culturais e de recursos humanos para sua eficiência. A empresa e o seu diretor com habilidade recolocaram o papel da inovação como necessidade de atendimento ao cliente e, dessa forma, o apelo para a adesão às mudanças com reciprocidade financeira e profissional foi irrecusável para os trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Administração da Qualidade e da Produtividade. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, Paulo R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHING, Hong Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOPRA, Sunil; **MEINDL,** Peter. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; **GIANESI,** Irineu & **CAON,** Mauro. Planejamento, programação e controle da produção: MRPII/ERP – conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

FIGUEIREDO, Kleber F; **FLEURY,** Paulo F. & **WANKEE,** Peter. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMES, Carlos Francisco Simões; **RIBEIRO,** Priscilla Cristin Cabral. Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINTO JUNIOR, Helder Queiroz (org) ETAL. Perspectiva do Investimento em infraestrutura no Brasil. Rio de Janeiro: editora Sinergia; UFRJ: Instituto de Economia; Campinas: Unicamp: Instituto de economia, 2010.

PIRES, Sílvio R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

SIMCHI-LEVI, David; **KAMINSKY,** Philip & **SIMCHI-LEVI,** Edith. Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2003.

TAYLOR, David A. Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.

TOLEDO, Geraldo Luciano; **PROENÇA,** Maria Cristina de Araújo; **MELLO JÚNIOR,** Sergio Bandeira de. Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo São Paulo: RAUSP v.41, n.3, p.324-338, jul./ago./set. 2006.

ZYLSTRA, Kirk D. Distribuição Lean: a abordagem enxuta aplicada à distribuição, logística e cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

