

# intellectus

REVISTA ACADÉMICA DIGITAL DO GRUPO POLIS EDUCACIONAL



ISSN 1679-8902

Ano II | Nº 3 | Ago-Dez 2004

ISSN 1679-8902

---

**INTELLECTUS.** Revista do Grupo Polis Educacional.

Jaguariúna – SP: Grupo Polis Educacional.

Eletrônica

Semestral

Inclui bibliografia

---

## EDITORIAL

Neste ano em que a Intellectus - Revista Acadêmica Digital das Faculdades UNOPEC - comemora seu 1º ano de vida, nada melhor do que celebrar com mais um fruto de nosso incansável trabalho: o 3º número da nossa Revista que já está no ar. A capa desta edição presta uma justa homenagem às mulheres de nosso país. A homenagem materializa-se na telas de Albert van der Eckhout (Groningen, Holanda, 1610-1666): Índia Tupi [Tupi woman, 1641].

Neste número, selecionados pelo nosso criterioso conselho editorial, apresentamos textos nas áreas de Educação e Formação; de Comunicação e Marketing; e de Ciências Gerenciais e Negócios Internacionais. Na área Educação e Formação, a Profª. Isabela Ruberti apresenta o texto **O Poder das Crianças 4ª Cúpula Mundial de Mídia para Crianças e Adolescentes**; o Prof. Aldo Pontes, o artigo **Educação a Distância, Formação e Desenvolvimento: Contribuições das Universidades Brasileiras**; e o aluno Átila Alexandre, a resenha do livro de Rogério da Costa **A Cultura Digital**.

Na área Comunicação e Marketing, a Profª. Magda Ribeiro é autora do artigo **Explorando os Limites da Extensão de Marcas**; e o Prof. Roberto Claret Freirias, autor do texto **Merchandising: A Invasão do Espaço**. Na área Ciências Gerenciais e Negócios Internacionais, o Prof. Rodolfo Leandro de Faria Olivo colabora com o artigo **Marketing, Caos e Complexidade**; já o Prof. Wagner de Souza Leite Molina traz o texto **A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade?**

Aproveitamos para manifestar nossa gratidão a todos os nossos colaboradores e novos colaboradores, que dedicam grande parte de seu tempo à produção acadêmica, bem como a todos que têm contribuído para que nossa revista esteja sempre atualizada, mantendo a qualidade acadêmica.

Convidamos a todos que lêem nosso periódico que contribuam conosco divulgando nossa revista. Ajudem-nos a legitimar a Revista Intellectus no meio acadêmico e científico de nosso país. Boa leitura!

Aldo Pontes

Editor

Intellectus é uma publicação periódica do Grupo Polis Educacional e está aberta à colaboração de pesquisadores de outras instituições, mediante a apreciação dos trabalhos pelo Conselho Editorial.

As posições expressas em trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores e seus textos não poderão ser reproduzidos sem a permissão dos mesmos.

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Aduino Marconsin	Prof. Ms. Márcio Henrique Zuchini
Prof. Dr. André Mendeleck	Prof <sup>a</sup> Ms. Maria Ângela Lourençoni
Prof. Ms. Carlos Antonio de Lima Penhalber	Prof <sup>a</sup> Ms. Nathália Simão
Prof. Ms. Cristiano José Mendes Pinto	Prof. Ms. Peter Jandl Junior
Prof. Dr. Derval dos Santos Rosa	Prof. Ms. Rubens Pântano Filho
Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Jane Shirley Escodro Ferreti	Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Silma Carvalho Maestrelli
Prof. Ms. José Carlos Pacheco Coimbra	Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Telma Dagmar Oberg
Prof. Ms. José Tannus Júnior	Prof. Dr. Thales Coelho Borges Lima
Prof. Dr. Luiz José Maria Irias	Prof <sup>a</sup> . Dr <sup>a</sup> Vanessa Cristina C. Jucevisius
Prof <sup>a</sup> . Ms. Márcia Lima Bortoletto	Prof <sup>a</sup> . Dr <sup>a</sup> Verena Hildegard Gyrfas Wolf

### **Coordenação de Edição**

Prof. Ms. Aldo Pontes

### **Correspondência**

Núcleo de Publicação

Campus II – Rod. Adhemar de Barros – Km 127 – Pista Sul

Tanquinho Velho – Jaguariúna – SP – 13820-000

(19) 3837-8500

<http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus>

**ÍNDICE**

O PODER DAS CRIANÇAS: 4ª CÚPULA MUNDIAL DE MÍDIA PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES .....	1
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS .....	9
EXPLORANDO OS LIMITES DA EXTENSÃO DE MARCAS .....	25
MERCHANDISING: A INVASÃO DO ESPAÇO.....	42
RESENHA: A CULTURA DIGITAL .....	54
MARKETING, CAOS E COMPLEXIDADE .....	61
A REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO NOS ANOS 90: MENOS CONCORRÊNCIA E MAIS COMPETITIVIDADE? .....	76



**O PODER DAS CRIANÇAS**  
**4ª CÚPULA MUNDIAL DE MÍDIA PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES**

El poder de los niños 4ª Cumbre Mundial de Mídia  
para los Niños y Adolescentes

**Isabela RUBERTI**  
Faculdades Unopec  
UNIP

### **Introdução**

A realização da 4ª Cúpula Mundial de Mídia para crianças e adolescentes no Rio de Janeiro em abril de 2004, representa um avanço importante para o Brasil na busca pelo desenvolvimento de ações que possam formar crianças e adolescentes para recepção crítica e apropriação das técnicas de produção de mídia.

Para o alcance desses objetivos, no entanto, a escola como lugar responsável pela transmissão de conhecimentos e aprendizagem através da comunicação com os semelhantes, não pode mais negar a importância dos meios de comunicação, que, neste novo século alcança um número cada vez maior de indivíduos em todo mundo. Assim como é necessário envolver também governos, empresas de comunicação, universidades, pesquisadores, organizações da sociedade civil, famílias, entre outros.

Não é precipitado dizer, que neste tempo de informações globalizadas as crianças são as mais vulneráveis aos conteúdos e efeitos da mídia. Escreve Afira Ripper (1996) que "o que é necessário é uma mudança na própria estrutura do ensino, menos preocupado com o cumprimento de rígidos currículos uniformes, estimulando iniciativas e criatividade". Por que então, não inserir a educação para mídia em todas as escolas?

A propósito, diz Ismar de Oliveira Soares (2001):

*"Comunicação e Educação se tocam de várias formas: a escola está descobrindo a necessidade de se apropriar, ela mesma, de vários recursos tecnológicos que já fazem parte da vida diária do comunicador. Várias escolas já têm, atualmente, pequenos estúdios de rádio e vídeo e laboratórios para processamento de texto via computador. No Brasil, contamos com a experiência de uma escola de ensino fundamental e médio que produz e transmite, em nível nacional, um programa de TV feito para o público adolescente".*

É claro que essa nova tendência não faz parte da realidade de todas as escolas brasileiras, mas é significativa, pois sinaliza que a educação para mídia está sendo introduzida no espaço escolar, ainda que lentamente. Como em muitos outros países, a produção e a qualidade da mídia para as crianças tem sido discutida entre os profissionais da educação, que começam a entender a necessidade de uma formação técnico-expressiva.

Para Joan Ferrés (1996):

*"Às vezes, há entre os educadores a convicção de que, no campo do cinema e da televisão, basta aos alunos uma formação humanística ou ética. Existem reticências sobre a necessidade de uma formação técnica, expressiva ou estética. Considera-se que essa deveria ficar reservada aos especialistas. Não é entendido que somente é possível adotar uma atitude reflexiva e crítica diante do meio se existir um conhecimento técnico e expressivo".*

Portanto, como ressalta Frederic Litto (1996), "o novo paradigma educacional, hoje em desenvolvimento, sugere que a escola tem de ser, antes de tudo, um ambiente inteligente, especialmente criado para a aprendizagem". Trata-se de provocar experiências que possam produzir uma mudança de mentalidade, que possam enriquecer e transformar o acesso das crianças à mídia e seu uso.



É essencial enfatizar, que as crianças querem, desejam e estão participando cada vez mais na mídia. No entanto, para crescer, a educação para mídia precisa da colaboração de todos. Escola, pais, sociedade, profissionais de mídia e governo se comprometeriam em permitir a compreensão dessas novas linguagens e seus segredos. Resumindo, diálogo, cooperação e ação.

### **O impacto do poder das crianças**

A participação das crianças e adolescentes (150) convidadas para a 4ª Cúpula Mundial de Mídia para Crianças e Adolescentes realizada no Rio de Janeiro em abril de 2004 foi significativa. Vindas de várias partes do mundo elas puderam mostrar suas produções e trocar experiências. Para todos que trabalham com mídia e educação é fato que, consultar as crianças sobre suas idéias relativas às várias formas de mídia faz parte do processo de ensinar-lhes sobre mídia.

O que mais chamou a atenção dos profissionais neste evento, foi o poder das crianças. Felizmente, elas estão cada vez mais inseridas no debate sobre a qualidade do que é produzido pelas grandes corporações de mídia e mais interessadas e preparadas para produzir seus próprios conteúdos.

O Fórum dedicado aos adolescentes na Cúpula conseguiu dar voz para as crianças e conectá-las com os adultos. O objetivo foi debater mídia com e para os jovens. Divididos em pequenos grupos, eles desenvolveram, em oficinas de mídia, co-produções internacionais, englobando as diferentes culturas e experiências de seus países de origem. Dos 150 jovens 50 eram brasileiros e, a exemplo dos convidados estrangeiros fazem parte de instituições e organizações que trabalham com mídia.

A primeira Cúpula de mídia para criança aconteceu em Melbourne (1995), na Austrália. Na seqüência Cúpulas em Londres, Inglaterra (1998), Tessalônica, Grécia (2001), e em 2004, Rio de Janeiro, Brasil. Uma importante conquista para o

país e para a América Latina. É indiscutível que crianças e adolescentes merecem ser tratados como um público especial pela mídia. Por isso, o principal ponto debatido na 4ª Cúpula foi à qualidade da mídia apresentada a crianças e adolescentes.

Regina de Assis, coordenadora-geral da 4ª Cúpula, defende o acesso à mídia de qualidade como um direito das crianças e adolescentes, bem como, de todos. Para ela:

*"Seja através da televisão, da Internet, de jogos eletrônicos ou do rádio, mídia de qualidade é aquela que encanta e fascina. A mídia por si só, já tem uma capacidade lúdica e um aspecto de entretenimento natural. É diferente de um livro que está com sua palavra impressa. Você descobre o encanto do livro a medida que o lê. Se você gosta muito de um livro, a cada releitura, você tem uma nova experiência. Com a mídia, é diferente, porque tudo é muito rápido e vertiginoso. E, infelizmente, alguns produtores acham que tudo deveria ser descartável porque as pessoas esquecem. E não é assim. Mídia de qualidade é a que motiva, prende a atenção e faz a pessoa levar algum tempo vendo uma narrativa. Afinal, todas as mídias se sustentam na arte da narrativa, seja uma novela ou um reality show."*

Neste ambiente, a 4ª Cúpula significou mais do que uma semana de discussões sobre a qualidade da mídia. Ela representa um marco e um evento que se realiza por si mesmo, algo que já faz parte de um processo da sociedade, que veio para ficar e para expressar as necessidades e anseios das crianças e dos jovens. É também, resultado visível do artigo 13 da Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança, que deve ser sempre destacado e que diz:

A criança terá o direito à liberdade de expressão; este direito incluirá liberdade para procurar, receber e partilhar informações e idéias de todos os tipos, independentemente de fronteiras, oralmente, por escrito ou na forma impressa ou de arte, ou através de qualquer outro meio de escolha da criança.

Partindo da consideração de Beth Carmona (2002) segundo a qual, as crianças brasileiras sempre foram vistas como consumidoras pela televisão e, sendo assim os programas produzidos para elas estavam invariavelmente mais preocupados com os interesses comerciais do que com os aspectos sociais ou educacionais, pode-se pensar que a participação crescente das crianças na mídia como produtoras de seus próprios conteúdos têm ultrapassado as expectativas e mostrado que as crianças estão bem mais conscientes do poder da mídia de massa, como a televisão o rádio e a Internet.

Desde o seu surgimento em 1995, a Cúpula de Mídia para crianças e adolescentes sempre estimulou os jovens a conhecer a linguagem da mídia e, a partir dessa aprendizagem realizar seus próprios programas. O progresso das crianças nos últimos anos é notório. Para crianças do mundo inteiro a Cúpula significa mais do que envolvimento de uma semana. Para elas, o encontro representa uma oportunidade e a chance de usar a mídia como instrumento em favor da cultura e da educação. Na verdade, a busca pelo acesso real à mídia.

De fato, como deixa claro Joan Ferrés no seu livro *Televisão e Educação*, filmar e gravar com uma câmera de vídeo é para a criança e para o jovem uma experiência nova, apaixonante. Permite-lhes, além do mais, compreender melhor a mecânica interna da televisão, a sua dinâmica expressiva e seus sistemas de produção de sentido. O mesmo acontecendo com o rádio, cinema e Internet. Ao produzir as mensagens crianças e jovens aprendem os segredos da produção e o principal, o sentido estético da criação. Belarmino Guimarães da Costa (2002) assinala que uma das características da estetização da realidade pode ser compreendida, também, a partir de outro aspecto: *"Na tentativa dos meios de comunicação de massa em espetacularizar fatos utilizando recursos de repetição, fragmentação e destaque para determinados ângulos da mensagem"*.

Neste contexto, o acesso crescente das crianças e jovens a mídia é significativo, por outro lado, é importante dizer que, em termos práticos, ainda

estamos muito distantes do ideal de participação e de programação desejada para as crianças, principalmente nos países sul-americanos. O governo é omissivo e não há um sistema de subsídios para o desenvolvimento de programas de mídia para crianças e adolescentes de qualidade.

Como diz Regina de Assis (2004): "É preciso que haja, no Ministério da Educação (MEC) e nas secretarias estaduais e municipais de Educação, profissionais de mídia e educação. É possível fazer mídia de qualidade, desde que os governos se responsabilizem. Cabe ao poder público abrir linhas de financiamento para os produtores independentes e linhas de distribuição para os produtores". Além disso, é preciso enfatizar que, a sociedade através de suas identidades legitimadoras também é responsável em garantir mídia de qualidade para suas crianças e jovens.

Em suma, embora haja muito trabalho ainda pela frente, em sintonia com a tendência mundial, o Brasil e os países Latino Americanos depois da 4<sup>a</sup> Cúpula começam a discutir e a se preocupar com a qualidade da programação infantil. Um passo importante e uma grande vitória para as crianças e adolescentes que manifestaram no evento estarem preparadas para encarar o desafio de produzir e participar da mídia.

### **Considerações Finais**

Não é possível terminar este texto sem destacar a organização, discussões e participações na 4<sup>a</sup> Cúpula Mundial de Mídia realizada no Rio de Janeiro em 2004. Em outras palavras, o encontro respeitou as diversidades e as diferenças entre os vários pesquisadores e especialistas presentes e possibilitou o diálogo de igual para igual entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento. Necessidade levantada na Cúpula anterior que foi respeitada no Rio. A professora e palestrante no encontro Ana Maria Machado afirmou que:

*"Um uso democrático da mídia pressupõe que ela não se limite apenas a atingir muitos ouvidos e muitos olhos, mas também que ela possa ser a ampliação de muitas vozes. Que não seja apenas uma mensagem para muita gente, mas possa ser a porta-voz de muita gente. O mundo é feito de variedade e diferença, isso é que faz riqueza. A imposição de um modelo único, uma versão única ou uma linguagem única é profundamente autoritária e ditatorial. Nada pode legitimar que um grupo de seres humanos cale os demais forçando-os a receber apenas sua produção cultural (Rio 4ª Cúpula de Mídia) .*

Também não é possível terminar este texto sem revelar a atuação das crianças e adolescentes na 4ª Cúpula de Mídia. A desenvoltura, a inteligência e a agilidade das crianças e adolescentes durante o encontro vem provar, sobretudo, que a inserção dos meios de comunicação na escola e a alfabetização e inclusão das crianças no manejo dessas novas linguagens, definitivamente, precisa ser incorporada ao cotidiano escolar partindo de todas as perspectivas: técnica, expressiva, ideológica, econômica, ética, cultural e social. Somente assim teremos crianças e adolescentes críticos e participativos.

### **Bibliografia**

BETH, C. A participação da criança na televisão brasileira. In: CARLSSON, U., VON FEILITZEN, C. (Org.). **A criança e a mídia: imagem, educação, participação**. São Paulo: Cortez – UNESCO, 2002.

COSTA, B. C. G. **Estética da violência**: jornalismo e produção de sentidos. Campinas: Autores Associados; Piracicaba: Editora Unimep, 2002.

FERRÉS, J. **Vídeo e educação**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

LITTO, M. F. Repensando a Educação Em função de Mudanças Sociais e Tecnológicas recentes. In: OLIVEIRA, B. V. (Org). **Informática em psicopedagogia**. São Paulo: SENAC, 1996.

RIPPER, V. A. O preparo do professor para as novas tecnologias. In: OLIVEIRA, B. V. (Org). **Informática em psicopedagogia**. São Paulo: SENAC, 1996.

SOARES, O. I. (Coord.). **Caminhos da educomunicação na América Latina e nos Estados Unidos**. In: Cadernos de educomunicação. São Paulo: Editora Salesiana, 2001.

ASSIS. Regina. Entrevista para Folha Dirigida, 2004.

### A autora

---

Jornalista, Mestre e Doutoranda em Educação pela Faculdade de Educação da UNICAMP; Mestre em Comunicação e Educação pela Universidade Autônoma de Barcelona – Espanha. Atua como docente nos cursos de Letras e Comunicação Social da UNIP – Universidade Paulista; Docente Coordenadora do Curso de Comunicação Social da Faculdade de Educação e Ciência Gerenciais de Sumaré – Unopec.

E-mail: [iruberti@hotmail.com](mailto:iruberti@hotmail.com)

### Para citar este artigo:

Isabela RUBERTI. **O poder das crianças 4ª cúpula mundial de mídia para crianças e adolescentes**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Novembro de 2004.

Publicado em: Fevereiro de 2005.

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:  
CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS**  
**E-learning, formation and development:  
the brazilian universities contributions**

**Aldo PONTES**

Faculdade Unopec

FAM – Faculdade de Americana

## **1 – Introdução**

*A busca de um novo ou novos paradigmas é, portanto, resultado da insuficiência constatada. Essa busca de novos paradigmas por parte de inúmeros pensadores encontra muitas denominações, tais como: nova era, era da consciência, holismo, transdisciplinaridade, complexidade. É a busca de um novo pensar (D'Ambrósio, 2003, p. 56).*

Nossa tarefa neste breve artigo consiste em verificar o estado de arte da produção sobre educação a distância no Brasil. Um primeiro passo nesse sentido seria considerar que se trata de uma atividade impossível de ser cumprida a risca, pois, devido a pouca importância que se atribuía à educação a distância, não existem registros muito confiáveis acerca das primeiras práticas de EaD no país. Além do mais, estamos falando de uma modalidade educacional que está intimamente ligada às mutantes tecnologias de informação e comunicação, o que lhe garante um processo de desenvolvimento constante (Litwin, 2001). Dessa forma, seria muita pretensão de nossa parte em um país tão extenso como o nosso mergulhar em uma empreitada tão audaciosa como essa, e dar conta de forma considerável. Assim, tentaremos aqui apenas um mapeamento de algumas ações em educação a distância, ocorridas entre os anos de 1999 e 2003, que contribuíram para a atual configuração das práticas de EaD.

Nosso ponto de partida será o final da década de 90, momento em se deu a explosão da Internet no país, o que impulsionou o atual desenvolvimento da educação a distância no Brasil. Esse fato, para os mais otimistas, foi visto como uma grande solução para democratização do ensino em um país de dimensões continentais como o nosso. Para outros, nada mais além de outra inovação tecnológica, que beneficiaria apenas os mais abastados.

Este crescimento é verificado por Maia e Rondelli (2003) quando essas apontam os números da educação a distância verificados nos últimos tempos.

*A educação a distância é uma das modalidades de ensino que mais tem crescido no Brasil. Segundo dados da Secretaria de Ensino a Distância do MEC, cinco anos após ter sido regulamentada no ensino superior, já conta com 34 instituições credenciadas pelo Ministério, que oferecem 52 cursos de graduação e pós-graduação. A estimativa é de que cerca de 100 mil pessoas, hoje, estejam fazendo cursos de graduação a distância no Brasil (Maia e Rondelli, 2003).*

Também é nessa fase que observamos claramente nas publicações sobre EaD dois focos de interesse. Um grupo preocupado com o desenvolvimento de tecnologias hipermediáticas que dinamizem o processo educativo em ambientes virtuais. E um outro, instigado a refletir sobre o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido nesses ambientes.

*Com a expansão da educação a distância no Brasil, as instituições de ensino estão investindo em tecnologia e na preparação de equipes, envolvendo professores e profissionais de perfis específicos, com conhecimentos de didática, redes, comunicação e estética visual. A indústria da informática, por sua vez, investe no desenvolvimento de novas ferramentas para educação a distância. Os professores passaram a ter solicitações de como desenvolver conteúdos em novas linguagens e procurar outras formas de promover a aprendizagem dos alunos (Maia e Rondelli, 2003).*

É a partir dessas inquietações que surgem as principais obras sobre educação a distância publicadas nos últimos anos no Brasil.

## **2 – Principais produções sobre Educação a Distância no Brasil entre os anos de 1999 e 2003.**

Uma das obras mais significativas verificadas no final da década de 90 é o ensaio de Maria Luiza Belloni, professora do Departamento de Metodologia de Ensino e Pesquisa da UFSC, intitulado: **Educação a distância** (1999), na qual a autora fala sobre a temática educação a distância trazendo algumas das principais questões ligadas à crise atual da educação, especialmente aquelas relacionadas à inovação



educacional e às novas tecnologias. Além disso, concebe o ensino a distância e suas possíveis contribuições, numa perspectiva de aprendizagem aberta e educação ao longo da vida.

*A universalização da educação básica, conquista das sociedades mais ricas do século XX, e a formação inicial para o exercício de uma determinada profissão não serão mais suficientes para atender às exigências do mercado de trabalho da sociedade futura: a educação ao longo da vida, isto é, a formação profissional atualizada, diversificada e acessível a todos será não apenas um direito de todos e, portanto, dever do estado, mas constituirá provavelmente o melhor senão o único meio de evitar a desqualificação da força de trabalho e a exclusão social de grandes parcelas da população, consistindo num importante fator de estabilidade social (Belloni, 1999, p. 101).*

No ano seguinte, o professor Oreste Preti do Núcleo de Educação a Distância da Universidade Federal do Mato Grosso, organizou a obra: **Educação a Distância: construindo significados** (2000). Um livro sobre EaD que busca o contraponto crítico das tendências dominantes, agregando uma coletânea de trabalhos selecionados pelo autor. Longe de tratar-se de uma defesa da idéia de teleducação, ao contrário, entende-se que a melhor defesa é ainda a autocrítica, para que a crítica mereça ser respeitada.

No mesmo ano, Arnaldo Niskier publica **Educação a distância: a tecnologia da esperança** (2000). Uma obra que reflete, a partir do uso do satélite doméstico de telecomunicações e da massificação do computador, representada pela existência da Internet, sobre as transformações ocorridas na educação e a possibilidade de discussão sobre a relação ensino-aprendizagem não mais se limitar somente ao que se passa em salas de aula convencionais. Para o autor a educação a distância é uma realidade, à qual se junta a convicção universal de que a aprendizagem é para toda a vida - ou deve ser.

**Novas tecnologias e mediação pedagógica** foi outra obra publicada em 2000. Moran, Masseto e Behrens assinam a publicação na qual afirmam que investimentos em novas tecnologias telemáticas de alta velocidade começam a existir com a função de conectar alunos e professores no ensino presencial e a distância. Como em outras épocas, há expectativa de que as novas tecnologias possam trazer soluções rápidas para mudar a educação. Diante desse panorama, questionam até que

ponto, entretanto, tais investimentos não concorrerão apenas para uma panacéia "moderna" sem afetar profundamente o desenvolvimento educacional? É em busca de respostas a essa questão que os autores aventuram-se no livro.

*Como em outras épocas, há uma expectativa de que as novas tecnologias nos trarão soluções rápidas para mudar a educação. Sem dúvida, as tecnologias nos permitem ampliar o conceito de aula, de espaço e de tempo, estabelecendo novas pontes entre o estar juntos fisicamente e virtualmente. (...) mas há alguns pontos críticos e cruciais, que neste quadro nem sempre estão merecendo a mesma consideração, as mesmas preocupações e os mesmos incentivos, sem os quais toda esta questão tecnológica em educação pode se transformar numa outra grande panacéia "moderna", mas que não vai trazer nenhum resultado significativo para o desenvolvimento educacional e cidadão de nossa geração, aqui incluindo as crianças, os jovens, os adultos, os profissionais e os idosos de hoje (Moran, Masetto e Behrens, 2000, p. 08).*

André Neves e Paulo Cunha Filho do Laboratório de Informática e Tecnologia da UFPE reúnem os principais trabalhos produzidos pelo laboratório na obra **Projeto Virtus: educação e interdisciplinaridade no ciberespaço** (2000). Neste livro estão os registros da pesquisa básica e da pesquisa aplicada ao desenvolvimento em teorias da aprendizagem e da implementação delas com o uso de redes telemáticas, da pesquisa aplicada ao planejamento de arquiteturas para ambientes virtuais de aprendizagem; da criação e administração destes ambientes, e da pesquisa de comportamento e de resultados alcançados pelos agentes de aprendizagem com o uso destas estratégias e recursos.

Carmem Maia nesse ano organizou o primeiro **Guia brasileiro de educação a distância** (2000), o qual consistiu em um mapeamento apurado das atividades de educação a distância no Brasil.

A experiência dos trabalhos realizados no Laboratório de Engenharia de Software da PUC-Rio é o que concentra a obra **A educação na Era da Internet** (2001) dos professores Carlos Lucena e Hugo Fuks. Coordenadores do Projeto Aula Net, discutem o processo de transição que vivenciamos na educação, procurando refletir sobre como podemos ter aprendentes cada vez mais autodirigidos e professores cada vez mais participantes e capazes de aproveitar ao máximo as novas tecnologias.

*O professor deve mudar seu papel atual de provedor de conteúdo para o de facilitador – de solista para maestro. É necessário ensinar efetivamente sem levar em consideração os hábitos que desenvolvemos no ensino tradicional, por exemplo, sem o controle visual típico do contato olho no olho (...) surgem novas formas de interatividade entre professores e alunos e alunos entre si, proporcionadas pela Web (Lucena e Fuks, 2001, p. 59).*

Um outro estudo bastante interessante sobre a temática da educação no ciberespaço publicado em 2001, surgiu pelas mãos do professor da Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ, Marco Silva: **Sala de aula interativa** 2001. Silva começa seu texto dizendo que como acontece com todas as palavras em voga, o uso indiscriminado do termo "interatividade" em nosso tempo coloca em risco a operacionalidade do conceito e o seu potencial de exprimir fenômenos precisos e verdadeiros. Marco Silva faz um o exame mais apurado e extensivo desse conceito em língua portuguesa, passando em revista as formulações mais importantes do problema, sistematizando-as e extraíndo delas a sua própria síntese.

*Pretendo mostrar que, para além dessa abordagem simplificadora, a interatividade é extremamente oportuna até mesmo para a educação do sujeito que de fato regride ao nível da máquina com suas linguagens tal como descritas pelos críticos. (...) A socialização, tradicionalmente baseada na difusão de lições-padrão, pode ser redimensionada na sala de aula interativa, onde a confrontação “presencial” e “à distância” dos alunos e professor opera como “ética da tolerância”, como cooperação na construção coletiva do conhecimento e da comunicação (Silva, 2001, p. 166).*

Ladislaw Dowbor professor do programa de pós-graduação em administração da PUC-SP publicou, em 2001, o livro **Tecnologias do Conhecimento: os desafios da educação** (2001). Dowbor partiu do fato de que as novas tecnologias do conhecimento abrem um leque de oportunidades, mas também de desafios. Constitui, no seu conjunto, um fator de transformação do universo confortável da sala de aula tradicional, da unidade escolar centrada em si mesma, das próprias formas burocráticas de organização da educação. Segundo o autor, uma coisa é acrescentar um laboratório de informática às nossas escolas. Outra coisa é responder aos imensos desafios da conectividade científica global que emerge das novas formas de organização do conhecimento.

Em comemoração aos 30 anos da ABT Associação Brasileira de Tecnologias Educacional em 2001, Francisco J. S. Lobo Neto, vice-presidente, reuniu uma série de textos frutos de debates, relatos de experiência, palestras e reflexões que figuraram nos seminários da ABT e organizou a publicação **Educação a distância, referências & trajetórias** (2001).

*O ensino é um dos fatos que contribuem para o acontecimento da educação. Esta, entretanto, extrapola o campo delimitado pelo binômio ensino e aprendizagem, situando-se na amplitude maior da prática social. Assim o ensino a distância, no contexto amplo da educação, precisa também se constituir em objeto de reflexão crítica, capaz de fundamentá-lo. Também para ele, a questão filosófica tem especial importância (Lobo Neto, 2001, p. 59).*

**Didática do Ensino a Distância** (2001) de Otto Peters apresenta diferentes experiências internacionais de ensino na modalidade presencial ou a distância e o estágio da discussão da EaD em diferentes concepções pedagógicas. Analisa conceitos educacionais, as características do aprendiz adulto, a tradição da cientificidade dos currículos e conteúdos organizados a partir dos modelos pedagógicos e epistemológicos. Por estes temas, passa a analisar os hábitos de estudos do ensino presencial, o potencial didático de mudança inerentes aos processos criativos da aprendizagem. Resgata os hábitos de estudo e o que deles deve ser incorporado na educação seja presencial ou à distância, com ou sem o uso das novas tecnologias da comunicação. Apresenta a EaD como ensino de segunda geração, decorrente da evolução do ensino presencial e o uso das tecnologias da comunicação na educação. A partir daí discute o conceito de distância. Num terceiro momento, examina o Ensino a Distância pelo auto-estudo, no uso do computador, com o auxílio de softwares apropriados à interatividade.

Esse livro contextualiza e apresenta as questões antropológicas e as diferentes concepções do ensino a distância desenvolvidos nas principais instituições que o oferecem na Europa, Ásia, África e América do Norte (University of South África, Open University inglesa, Fernuniversität alemã, Radio and Television University of the Air japonesa, Empire State College americana, a National University- Teleconference Network americana, a UNED espanhola, e a Teleuniversité, Québec - Canadá) submete à apreciação do leitor, os modelos de ensino, os aspectos didáticos e organizacionais desenvolvidos pelas mesmas.

Outra pesquisadora que também muito contribuiu em 2001 para o debate sobre EaD foi a professora Edith Litwin da Universidade de Buenos Aires: **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa** (2001). Na obra apresenta uma coletânea de textos através dos quais busca compreender a EaD no contexto das atuais transformações sociais e culturais pelas quais vem passando.

*(...) queremos assinalar que a modalidade a distância costuma caracterizar-se por sua flexibilidade em torno da proposta de ensino, e que hoje, como resultado do desenvolvimento das tecnologias da comunicação, as interações entre docentes e alunos são favorecidas, encurtando as distâncias na modalidade. Contudo, o valor da proposta continua residindo, como em qualquer projeto educacional, na qualidade dos conteúdos e em suas propostas para o ensino (Litwin, 2001, p. 10).*

No ano de 2002, Maria Cândida Moraes reúne uma série de artigos na obra **Educação a distância: fundamentos e práticas** (2002). Neste livro a autora congrega uma produção científica de excelente rigor e consistência teórica, abordando diferentes perspectivas de implantação de mudanças na escola. Esta publicação apresenta trabalhos calcados na realidade da escola pública e que se valem de recursos telemáticos, visando a auxiliar professores da educação básica a introduzir a telemática na prática pedagógica, de modo crítico, criativo e autônomo. Seguido uma tendência bastante atual, o livro foi disponibilizado para download.

*Pesquisas realizadas em universidades brasileiras sinalizam que as novas tecnologias digitais podem se constituir em ferramentas importantes para o desenvolvimento de processos construtivos de aprendizagem, para a criação de novos espaços de aprendizagem, de novas formas de representação da realidade, para ampliação de contextos e maior incentivo aos processos cooperativos de produção do conhecimento (Moraes, 2002, p. 04)*

A obra **Educação a distância, uma possibilidade na educação profissional básica** (2002) fruto da dissertação de mestrado em Engenharia da Produção da UFSC apresentada por Sandra Bastianello Scremin também foi publicada em 2002. a autora apresenta através de um estudo de caso a EaD como agente democratizador da educação frente às limitações dos sistemas de ensino presencial.

O livro **Educação a Distância Via Internet** organizado no final de 2003 por José A. Valente, Maria Elisabette B. B. Prado e Maria Elizabeth B. de Almeida do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, parte das muitas questões que surgem quando se fala em formação de professores por intermédio da Educação a Distância (EaD), via Internet, logo surge uma série de questões. Como é possível formar professores via Internet? Que abordagem pedagógica foi utilizada? Que ambiente de aprendizagem virtual foi usado? Na verdade, a EaD é recente e questões como estas são totalmente pertinentes.

A obra procura responder essas perguntas com base nos resultados do Curso de Especialização em Desenvolvimento de Projetos Pedagógicos com Uso das Novas Tecnologias, vinculado ao referido programa de pós-graduação.

Também em 2003, a Equipe da PUCRS Virtual, como forma de divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelo núcleo (alunos, colaboradores e parceiros) de EaD, lança **Educação a distância: cartografias pulsantes em movimento** (2003), organizada por Marilú Fontoura de Medeiros e Elaine Turk Faria, explora um tema altamente instigante e desarticulador neste século: como lidar com os desafios da socialização da informação e da comunicação em espaços plenos de aprendizagem, em ambientes virtuais, criando devires inusitados no fazer teoria e prática na educação.

Seus autores buscam lidar com a constituição de um processo permanente de aprender, criam outros efeitos de sentido à essa noção de APRENDER A APRENDER em uma sociedade nem sempre inclusiva e agregadora do humano. Como capturar percepções do vivido, intensidades desse viver, presentes nas condições de constituição das experiências para a criação de espaços, interativos e criativos de aprendizagem?

Já na obra **Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa** publicada em 2003, que teve como organizador o professor Marco Silva (UERJ) reúne o pensamento de 54 autores brasileiros em 37 capítulos, procurando responder às muitas questões que emergem dessa modalidade educacional, oferecendo subsídios para a gestão do conhecimento em universidades corporativas,

em cursos online e em uma série de outros ambientes educacionais próprios da cibercultura.

O autor parte do princípio que para os que estamos construindo os caminhos novos de educação online, algumas questões são fundamentais: que pedagogia inspira nosso trabalho, qual é o papel do desenho instrucional, como construir verdadeiras comunidades virtuais de aprendizagem, o que diz a legislação sobre essa modalidade educacional, quais são as mudanças no ambiente corporativo a partir da comunicação e da colaboração entre pessoas que aprendem em rede.

Uma coletânea voltada principalmente para profissionais que trabalham com as tecnologias educacionais, professores, orientadores acadêmicos, gestores educacionais e estudantes de diversas áreas do conhecimento é o que compreende a obra **Linguagens e interatividade na educação a distância** (2003) organizada pelas professoras da Universidade de Brasília, Leda Maria Rangearo Fiorentini e Raquel de Almeida Moraes. O livro dedica-se a compreender como a interatividade contribui para definir as concepções dos textos didáticos escritos, do hipertexto e dos programas de televisão e vídeo de modo a empregá-los em seus limites mais satisfatórios.

Uma coletânea de textos resultantes da experiência de EaD da PUC-Minas Virtual é o que constitui o livro **Educação a Distância: uma articulação entre a teoria e a prática** (2003) de Iara Melo Franco e Agnela da Silva Giusta. Com a temática educação a distância com a perspectiva de formação do profissional da área de educação para trabalhar com esse tipo de ensino, a obra está dividida em duas partes: a primeira, concentra uma fundamentação teórica, na seqüência o leitor encontra uma orientação mais executiva, mais própria da modalidade.

*O ensino a distância é uma modalidade nova que traz muitos desafios, pois causa uma mudança muito grande no padrão cultural, o seu foco é muito mais na aprendizagem que no ensino. O curso a distância exige uma autonomia e uma dedicação maior por parte do aluno. A tendência desse tipo de ensino é crescer cada vez mais. (Franco e Giusta, 2003).*

Uma outra produção significativa para foi a publicação da obra **Educação a distância: análise dos parâmetros legais e normativos** (2003), organizada por Roberto Fragale Filho, professor da Universidade Federal Fluminense. O livro tem por

foco reunir a legislação sobre educação a distância e discuti-la criticamente a partir das questões atuais. A obra também sistematiza e avalia as implicações da legislação referente à educação a distância no Brasil até hoje e apresenta um estudo sobre as formas de relacionamento entre os diferentes sistemas de ensino e seu impacto no conceito de territorialidade, além de analisar o contexto tecnológico e normativo da educação a distância no ensino superior, em particular nos cursos de graduação.

Na leitura desse texto, observamos que a partir desse quadro normativo, observa-se a tentativa de edificar a educação a distância, sobretudo aquela voltada para o ensino superior, ao mesmo tempo em que muito do esforço legislativo visa garantir os padrões de qualidade nas novas experiências que emergem. Estão presentes nesta obra as questões relativas aos quesitos educacionais, jurídicos e normativos do ensino superior brasileiro. A fim de viabilizar a discussão legislativa que contempla o campo da educação a distância, compilam-se e interpretam-se leis, decretos, resoluções e pareceres, além de documentos oficiais do MEC, referentes ao ensino superior a distância.

Organizado pela professora Tânia Maria Esperon Porto da Universidade Federal de Pelotas o livro **Redes em construção: meios de comunicação e práticas pedagógicas**. A obra concentra a produção apresentada nos seminários de educação e comunicação realizados naquela universidade.

*(...) gostaríamos de observar que as relações sócio pedagógicas que destacam o processo de transformação dos sujeitos escolares num mundo permeado por mídias tecnológicas e comunicacionais, só terão sentido se propiciarem aos sujeitos escolares uma reflexão mais ampla da realidade, conduzindo-os à autonomia e ao bem-estar (Porto, 2003, p. 106).*

**Cooperação e aprendizagem on-line** (2003), de Fernanda C. A. Campos, Neide Santos, Flávia Maria Santoro e Marcos R. S. Borges busca esclarecer e informar sobre os benefícios e procedimentos da educação a distância na contemporaneidade, reafirmando, assim, sua importância no atual sistema de ensino. Nesse sentido, o livro parte de uma visão geral e introdutória sobre a Internet para discutir a aprendizagem cooperativa, sua natureza, suas bases teóricas, sua utilização no processo educacional, as competências que são desenvolvidas por esse procedimento, suas técnicas mais eficazes, o papel do professor na condução dos processos cooperativos e suas vantagens e desvantagens. Aborda, em seguida, a



questão dos ambientes de aprendizagem cooperativa e das tecnologias e mecanismos de suporte à interação e colaboração e aprendizagem cooperativa apoiada por computadores relacionando-as às questões educacionais e pedagógicas na construção e implementação de ambientes computacionais para suporte aos processos de aprendizagem em grupo. Trata também da avaliação de alunos, seus princípios, concepções e resultados obtidos, sobretudo a partir de modelos realizados em rede. O estudo desses temas não só permite uma visão panorâmica sobre a questão, como oferece referências bibliográficas e de pesquisa para quem desenvolve ou pretende inaugurar iniciativas de aprendizagem em ambientes virtuais.

Ainda em 2003, Vani Moreira Kenski pesquisadora CNPQ e professora do programa de pós-graduação da FE-USP com o objetivo de analisar as alterações na atuação decorrentes do uso intenso das novas tecnologias digitais de comunicação e informação, publicou uma coletânea de artigos intitulada **Tecnologias e ensino presencial e a distância** (2003). *O ensino via redes pode ser uma ação dinâmica e motivadora. Mesclam-se nas redes informáticas – na própria situação e produção e aquisição de conhecimentos – autores e leitores, professores e alunos* (Kenski, 2003, p. 74).

Apesar dos grandes centros de produção científica estarem concentrados nas regiões sul e sudeste, o interesse pela temática educação a distância também é encontrado em outras regiões. Um exemplo disso é a publicação **Educação a distância, uma nova concepção de aprendizagem e interatividade** (2003) das professoras Lynn Alves e Cristiane Nova da Universidade Estadual da Bahia. No livro as autoras com seus colaboradores discutem sobre os rumos que a educação vem tomando em uma sociedade cada vez mais interconectada por redes de tecnologia digital. *Com a difusão das tecnologias de comunicação em rede, esse cenário começa a ser modificado, visto que as possibilidades de acesso a informações e conhecimentos sistematizados, assim como as interações entre diferentes sujeitos educacionais, ampliaram-se significativamente* (Alves e Nova, 2003, p. 03).

No final de 2003, mais uma obra de Carmem Maia é lançada sobre a temática EaD: **Ead.br: Experiências Inovadoras em Educação a Distância no Brasil: Reflexões Atuais em Tempo Real** (2003). O livro constitui um balanço da experiência dos projetos em EAD. Maia os situa historicamente, apontando como eles surgiram e como estão hoje. Além disso, mostra que a maioria das instituições começou com projetos razoavelmente pequenos, humildes, embora ambiciosos, e

foram bem-sucedidos. E a permanência dos projetos confere aval a eles, que foram pioneiros no Brasil.

As ações de utilização da modalidade EaD no Brasil, apesar do documento não ter atingido o grande público, foram mapeadas nesse ano pelos professores João Vianney, Patrícia Torres e Elizabeth Silva da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Esse documento que constitui o primeiro censo da Educação a Distância no Brasil e que foi intitulado **A Universidade Virtual no Brasil: Os números do ensino superior a distância no país em 2002** foi apresentado no **Seminário Internacional sobre Universidades Virtuais na América Latina e Caribe** realizado em Quito – Equador nos dias 13 e 14 de fevereiro de 2003.

### 3 – Anotações finais

Como podemos observar, considerando apenas os três últimos anos, uma quantidade expressiva de obras foram publicadas sobre a temática EaD, como dissemos nos início desse capítulo, apesar da diversidade de olhares sobre essa modalidade, vemos emergir dois focos de investigação: um estrutural, ferramental, equipamentos que dinamizem o processo educativo na modalidade EaD, e um outro, ao que nos parece mais recorrente devido à significativa produção dos profissionais da área de educação sobre a modalidade EaD, que busca compreender o processo de ensino aprendizagem realizado com o auxílio de tecnologias de informação e comunicação.

Além dessas publicações que chegam ao mercado editorial, muito também tem sido produzido em anais de eventos que têm como objeto a EaD: Congresso Internacional de Educação a Distância, realizado pela ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância<sup>1</sup>(anexo 6); Seminário Latino Americano de EaD (UFMT); E-learning Brasil; ESUD – Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância; outros eventos promovidos pelos núcleos de educação a distância hoje,

---

<sup>1</sup> A ABAED matem em seu site [www.abed.org.br](http://www.abed.org.br) a Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, da qual, considerando sua valiosa colaboração para o debate sobre EaD, listamos, no anexo 5 deste trabalho, todos os artigos com seus respectivos autores publicados no periódico.

comumente encontrados nas universidades, centros universitários e faculdades; e programas de pós-graduação espalhados por todo o Brasil.

Vale ressaltar também a produção disponível nos dois consórcios de universidades, centros universitários e faculdades existentes no Brasil: das públicas a UNIREDE ([www.unirede.br](http://www.unirede.br)); e das privadas, a UVB ([www.uvb.com.br](http://www.uvb.com.br)). Sendo esta última a primeira instituição de ensino superior totalmente virtual a ser credenciada pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura a oferecer cursos de graduação na modalidade EaD.

Existe ainda uma vastíssima quantidade de material publicado sobre educação a distância nas bibliotecas virtuais, como a do prossiga por exemplo, e nos diversos sites da Internet, o que faz com que dificilmente consigamos ter uma noção exata da produção bibliográfica sobre essa temática produzida no país.

## Bibliografia

- ALONSO, K. Novas tecnologias e formação de professores. In: PRETTI, O. (Org.) **Educação a Distância, construindo significados**. Núcleo de Educação a Distância da Universidade Federal do Mato Grosso: UFMT, 2000.
- ALVES, L.; NOVA, C. (Orgs.). **Educação a distância: uma nova concepção de aprendizagem e interatividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- ARÉTIO, G. L. **Educación a distancia hoy**. Madri. Uned: Ariel, 1994.
- \_\_\_\_\_, Para uma definição de educação a distância. In: LOBO NETO. F. J. (Org.). **Educação a distância, referências & trajetórias**. Associação Brasileira de Tecnologia Educacional. Brasília: Plano Editora, 2001.
- BARROS, S.; CAVALCANTE, S. C. Os recurso computacionais e suas possibilidades de aplicação no ensino. In: NEVES, A. ; CUNHA FILHO, P. C. (Orgs.) **Projeto Virtus: educação e interdisciplinaridade na ciberespaço**. Recife: Editora da Universidade Anhembi Morumbi, 2000.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. São Paulo: Autores Associados, 2001.
- BOUCHARD, P. Autonomia e distância transacional na formação a distância. In: ALAVA, S. (Org.). **Ciberespaço e formações abertas: rumo à novas práticas educacionais**. São Paulo: Artmed, 2002.
- CAMPOS, F. A. C. *et al.* **Cooperação e aprendizagem on-line**. São Paulo: DP&A, 2003.
- CARVALHO NETO, C. Z. de. **Por onde caminha a educação?** Revista Abceducatio, nº 19, 2002.
- CERCEAU, A. D. **Formação a distância de recursos humanos para informática educativa**. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Campinas-SP.

- CHARLIER, B. Como compreender os novos dispositivos de formação? In: ALAVA, S. (Org.). **Ciberespaço e formações abertas: rumo a novas práticas educacionais**. São Paulo: Artmed, 2002.
- CHAVES, Eduardo. **Tecnologia na educação, ensino a distancia, e aprendizagem mediada pela tecnologia: conceituação básica**. ED – Revista Educação da PUC-Campinas, Campinas-SP, edição especial sobre EaD, nov. 1999.
- NEVES, A.; CUNHA FILHO, P. Virtus: uma proposta de comunidades virtuais de estudos. In: NEVES, A. ; CUNHA FILHO, P. C. (Orgs.) **Projeto Virtus: educação e interdisciplinaridade na ciberespaço**. Recife: Editora da Universidade Anhembi Morumbi, 2000.
- CORRÊA, J. Novas tecnologias da informação e da comunicação; novas estratégias de ensino/aprendizagem. In: COSCARELLI, C. V. **Novas tecnologias, novos textos, novas formas de pensar**. São Paulo: Autêntica, 2003.
- D'Ambrósio, u. Novos paradigmas de atuação e formação de docente. In: PORTO, T. M. E. **Redes em construção: meios de comunicação e prática pedagógica**. Araraquara-SP: JM Editora, 2003.
- DEMO, P. **Questões para a teleducação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- FIORENTINI, L. M. R.; MORAES, R. A. de. (Orgs.). **Linguagens e interatividade na educação a distância**. São Paulo: DP&A, 2003.
- FRAGALE FILHO, R. **Educação a distância: análise dos parâmetros legais e normativos**. São Paulo: DP&A, 2003.
- FRANCO, I. M. ; GIUSTA, A. da S. (Orgs.). **Educação a distância, uma articulação entre teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC-Minas, 2003.
- GUIMARÃES, Â. de M. ; DIAS, R. Ambientes de aprendizagem: reengenharia da sala de aula. In: COSCARELLI, C. V. (Org.). **Novas tecnologias, novos textos, novas formas de pensar**. São Paulo: Autêntica, 2003.
- KENSKI, V. M. **Do ensinamento interativo às comunidades de aprendizagem, em direção a uma nova sociabilidade na educação**. Acesso – Revista de Educação e Informática, nº 15, p. 49-59, dez. 2001.
- KERCKHOVE, D. de. **A pele da cultura: uma investigação sobre a nova realidade eletrônica**. Lisboa: Relógio D'água, 1997.
- LANDIM, C. M. M. P. F. **Educação a Distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- LÉVY, P., **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999.
- LITWIN, E. (Org.) **Educação a distância, temas para o debate de uma nova agenda educativa**. São Paulo: Artmed, 2001.
- \_\_\_\_\_, **A educação em tempos de Internet**. São Paulo: Artmed, 2001.
- \_\_\_\_\_, Das tradições à virtualidade. In: LITWIN, E. (org.). **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. São Paulo: Artmed, 2001.
- LUCENA, C.; FUKS, H. A educação na Era da Internet. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 2000.
- MACHADO, A. **Máquina e Imaginário: o desafio das poéticas tecnológicas**. São Paulo: Edusp, 1993.
- MACIEL, I. M. **Educação a distancia. Ambiente virtual: construindo significados**. Boletim Técnico do Senac, v. 28, nº 03, setembro/dezembro, 2002.
- MAIA, C; RONDELLI, E. **Novos títulos em educação a distância**. Revista IColetiva, out. 2003. Disponível em: <http://www.icoletiva.com.br>. Acesso em: 20/12/2003.
- MAIA, C. **Guia brasileiro de educação a distância**. São Paulo: Esfera, 2000.
- MAIA, C. (Org.). **Ead.br - Experiências inovadoras em educação a distância no Brasil**. São Paulo: Editora Anhembi-Morumbi, 2003.
- MCLUHAN, M. **Understandig media: The Extensions of Man**. Cambridge: MIT Press, 1996.

- MEDEIROS, M. F. de; FARIA, E. T. **Educação a distância: Cartografias pulsantes em movimento**. Rio Grande do Sul: EDIPUCRS, 2003.
- MORAES, M. C. Tecendo a rede, mas com que paradigma? In: MORAES, M. C. (Org.) **Educação a distância, fundamentos e práticas**. Campinas-SP: Unicamp/NIED, 2002.
- MOORE, M; KEARSLEY, G. **Distance Education: a systems view**. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Co., 1996.
- MORAN, M. **Pedagogia integradora do presencial-virtual**. In: IX CONGRESSO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA ABED, 9, 2002, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo, ABED. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2002/trabalhos/texto50.htm>> Acesso em: 29 mar. 2003.
- NISKIER, A. **Educação a distância: a tecnologias da esperança**. São Paulo: Loyola, 2000.
- NÓBREGA, M., 2001, <http://jbonline.terra.com.br/cadernos/ideias>
- NUNES, Ivônio B. **Noções de educação a distância**. Revista Educação a Distância nrs. 4/5, Dez./93-Abr/94 Brasília, Instituto Nacional de Educação a Distância;
- PERAYA, D. O ciberespaço: um dispositivo de comunicação e formação midiaticizada. In: ALAVA, S. (Org.). **Ciberespaço e formações abertas: rumo à novas práticas educacionais**. São Paulo: Artmed, 2002.
- PESSANHA, M. A. **Análise de um ambiente construtivista de aprendizagem a distância: estudo da interatividade, da cooperação e da autonomia no curso de Gestão descentralizada de recursos humanos em saúde**. 2000. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Educacional nas ciências da saúde) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- PETERS, O. **Didática do ensino a distância: Experiências e estágios da discussão numa visão internacional**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2001.
- PORTO, T. M. E. **Redes em construção: meios de comunicação e prática pedagógica**. Araraquara-SP: JM Editora, 2003.
- PRADO, M. E. B. B. ; VALENTE, J. A. A educação a distância possibilitando a formação do professor. In: MORAES, M. C. (Org.) **Educação a distância, fundamentos e práticas**. Campinas-SP: Unicamp/NIED, 2002.
- PRETI, O. **Educação a distância: construindo significados**. São Paulo: Plano, 2000.
- ROCHA, H. V. da, O ambiente TelEduc para educação a distância baseada na Web: princípios, funcionalidades e perspectivas de desenvolvimento. In: MORAES, M. C. (Org.) **Educação a distância, fundamentos e práticas**. Campinas, SP: Unicamp/Nied, 2002.
- SILVA, M. **Sala de aula interativa**. São Paulo: Quartet, 2000.
- SILVA, M. **Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa**. São Paulo: Loyola, 2003.
- SOARES, I. de O. **Sociedade da Informação ou da Comunicação?**. São Paulo: Cidade Nova Editora, 1998.
- SOUZA, R. R. **Aprendizagem colaborativa em comunidades virtuais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- VALENTE, J.A.. Por Quê o Computador na Educação?. In: J.A. Valente, (Org.) **Computadores e Conhecimento: repensando a educação**. Campinas-SP: Gráfica da UNICAMP, 1993.
- VALENTE, J. A. ; PRADO, M. E. B. B.; ALEMIEDA, M. E. B. **Educação a Distância Via Internet**. São Paulo: Avrcamp, 2003.

## A autor

É Mestre em Educação com dissertação sobre o uso de tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem. Coordenador do Núcleo de Educação a Distância das Faculdades Unopec. Atua como docente nos cursos de graduação e pós-graduação (Pedagogia e Comunicação Social) da FAM – Faculdade de Americana, e nos cursos de graduação da Faculdade de Educação e Ciências Gerenciais de Sumaré. É autor de diversos artigos sobre a relação mídia e educação, e co-autor do livro “Educação e formação de professores, reflexões e tendências atuais”.

E-mail: [aldopontes@hotmail.com](mailto:aldopontes@hotmail.com)

### Para citar este artigo:

PONTES, Aldo. **Educação a distância, formação e desenvolvimento: contribuições das universidades brasileiras.** Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Dezembro de 2004.

Publicado em: Fevereiro de 2005.

## **EXPLORANDO OS LIMITES DA EXTENSÃO DE MARCAS** Exploring Brand Extension

**Magda RIBEIRO**

Faculdades Unopec  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Introdução**

Em nossa atual conjuntura de empresas globais, cujo astronômico crescimento dos últimos quinze anos se alastra por este século, uma afirmação pode ser feita a partir da inócua idéia desenvolvida por teóricos da administração em meados de 1980: as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas, e não produtos.

No final da década de 1940, surge a consciência de que a marca não era apenas um símbolo ou uma imagem impressa na etiqueta do produto, toda empresa, poderia e gostaria de ter impregnado em sua marca a representação de sua “consciência corporativa”. O que parecia ser de importância fundamental, uma vez que as empresas podiam fabricar produtos, mas o que interessava aos consumidores eram as marcas. Levaram algumas décadas para que o mundo da fabricação se adaptasse a esta mudança, por muito tempo ele se manteve fiel à idéia de que seu negócio essencial ainda era a produção, e que a marca era apenas uma mera contribuição.

Nos anos oitenta, houve uma reviravolta na geração de marcas, os diretores das grandes corporações tomaram consciência que, de agora em diante, o grande ativos de suas empresas estava em suas marcas. O que nos faz crer que a marca ocupa uma posição de destaque e de sustentação para o crescimento corporativo, desta forma a importância da discussão sobre o gerenciamento de marca torna-se impreterível.

Ocorreu na economia Brasileira, em todos os setores, a redução das margens de lucro, o que fez com que os empresários buscassem, de todas as maneiras, reduzir os custos. Por ser parte integrante e fundamental no processo de diferenciação do negócio, a marca, se estabelecida com sucesso pode transformar-se em vantagem na determinação do preço e do serviço.

A marca, nos dias de hoje, não deve ser administrada somente como um desenho, a partir de um olhar puramente gráfico. Na verdade, a marca é constituída por todos os pontos de contato, entre ela e o consumidor; Pelo modo como o telefone é atendido na empresa, pela postura da equipe de vendas, pelas informações contidas na embalagem, pelo cartão de visitas, ou seja, a cada vez que o cliente interage com a empresa, seus serviços e produtos, o reflexo é projetado na marca.

Segundo Perez (2004, p. 48), a marca oferece, além da possibilidade de distinção dos produtos de determinada empresa de produtos concorrentes, uma possibilidade de aproximação entre empresa e o consumidor, podendo fazer com que o consumidor faça aquela compra repetidas vezes, até atingir o grau de fidelidade. Segundo Kotler (2000, p. 427) o estágio de fidelidade acontece ao passar pelos níveis de conscientização de marca, credibilidade de marca, preferência de marca e por fim ao mais alto grau determinado fidelidade á marca, neste grau o consumidor além de comprar e recomprar a marca, ele também a recomenda.

Tanto em empresas com focadas no Business to Business (negócios entre empresas) quanto em empresas focada no mercado de consumo (produtos oferecidos diretamente ao consumidor), as empresas estão reconhecendo, dia após dia, que os verdadeiros donos das marcas são os consumidores. Já se foi o tempo onde as empresas empurravam seus produtos e os consumidores os adquiriam deliberadamente. Hoje a oferta é muito grande, a tecnologia é



acessível e tornou-se cada vez mais difícil se diferenciar, bem como vencer na batalha por um lugar ao sol nas cabeças dos consumidores.

## **1. Entendendo e contextualizando as Marcas**

### **1.1 O Mix de Marketing**

Segundo Kotler (2000, p. 37) todas as atividades desenvolvidas por uma empresa podem ser classificadas como Mix de Marketing, esse Mix é constituído por inúmeras atividades. Alguns estudiosos da área procuram efetuar uma classificação sistemática visando o planejamento e a organização dessas atividades. Em seu livro “Marketing para o século XXI” (2003, p. 58 ), Kotler cita a definição proposta, no início da década de 1960, pelo professor Jerome McCarty, tal definição se tornou consagrada pelo desenvolvimento que lhe foi atribuído por Kotler. O Mix de Marketing consiste na junção de 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, cada P por sua vez, abrange diversas atividades, dentre elas dar-se-á destaque às atividades que competem ao P de Produto. As atividades relacionadas ao Produto resumem-se no gerenciamento da qualidade do produto, características físicas, embalagens, tamanhos e formatos, garantias e à marca que lhe é atribuída.

Dentro do Mix de Marketing a marca é um dos elementos que merece maior destaque nos dias de hoje, justamente por desempenhar um papel fundamental nas corporações.

### **1.2 O que é uma Marca**

Marca, segundo Aaker (1998, p. 7) é um nome diferenciado e/ou símbolo, podendo ser representado por um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem, destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, além de diferenciar esses bens e/ou serviços de seus

concorrentes. Desta forma uma marca pode sinalizar ao consumidor a origem do produto comprado.

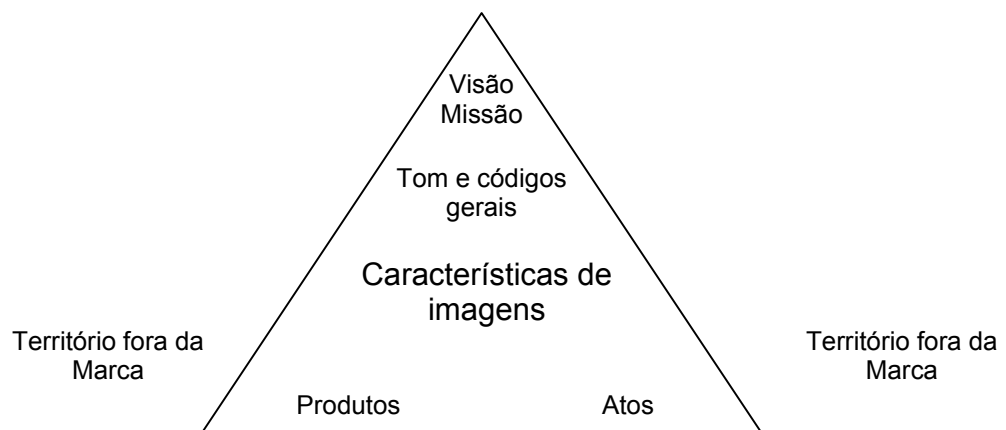
De acordo com Kotler (2003, p. 72) são grandes os benefícios resultantes da construção de uma marca organizacional, ou seja, uma marca que possa representar uma corporação. Partindo da eficiência em atribuir marcas às organizações, houve a transferência desta importância aos produtos desta empresa, que também passaram a receber marcas, a princípio, para se diferenciarem de seus concorrentes, passando a obtenção de um significado mais abrangente e profundo. As marcas acabam por desencarnar dos produtos que lhe deram origem passando a significar algo muito além deles próprios.

Atualmente a marca está elevada ao mais alto grau de diferenciação e representação Corporativa, a marca é gerenciada não apenas pelas funções primárias de seu surgimento, mas sim por ser considerada hoje, acima de tudo, uma potencial ferramenta geradora de lucratividade e de longevidade de produtos, ou seja, uma marca pode ser mantenedora e sustentadora de um produto quando começar a surgir concorrentes com a mesma tecnologia e reduzindo a capacidade de diferenciação nas características puramente físicas do produto.

Segundo Kapferer (1998, p. 41) a marca possui uma lógica diferente da produção, os esforços das empresas estão concentrados em atender seus clientes de maneira repetida e constante, oferecendo a eles atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis, tudo isso a um preço acessível. O primeiro trabalho de reflexão sobre a marca volta-se para definição precisa sobre exatamente o que a marca injeta nos produtos que a carregam, indagações como: que atributos se materializam no produto, quais vantagens se insemam a ele, quais são os benefícios nele depositados e que obsessões ele carrega. Este discurso pode parecer um tanto intrincado, mas ele nada mais é, do que o completo entendimento sobre as diferenças percebidas no mesmo produto, com ou sem determinada marca.

Este significado profundo da marca, na maioria das vezes é esquecido ou omitido, e muitas vezes a marca é estacionada no campo da superficialidade, a marca não é simplesmente um ator do mercado, ela deve ser um organizador movido por sua visão, missão e valores devidamente construídos.

De acordo com Kapferer (1998 p. 43) as grandes marcas podem comparar-se a uma pirâmide:



Flutuações permanentes do mercado. Evolução dos consumidores, dos estilos de vida e da concorrência.

No topo da marca exprimem-se sua visão (o que a marca acredita) e sua missão (motivo de sua existência), este nível passa a alimentar o próximo, que é composto pela personalidade da marca e por seu estilo, este nível deve vestir uma cinta monolítica à marca, impossibilitando-a, desde o início, de ser uma marca generalista ou de multiprodutos. O próximo estágio diz respeito às imagens estratégicas depositadas na marca, neste estágio já é possível a comparação com a concorrência e a distinção dos atributos percebidos pelos consumidores, derivando o posicionamento da marca no mercado. E é apenas na base da pirâmide que os atributos físicos e tangíveis da marca estão presentes, norteados pelo produto.

Existem inúmeras definições para a marca, Jaime Troiano, sócio da Troiano Consultoria de Marcas, revelou em uma de suas palestras que a melhor definição

atribuída à uma marca é compará-la a uma cebola. Cada parte da cebola é equivalente a um contato do consumidor com a marca em questão, ou seja, para Troiano a marca não possui uma essência, um caroço, a marca possui pontos de contato, que em conjunto, formarão a percepção do consumidor.

### **1.3 Brand Equity: Mesurando o Valor da Marca**

O brand equity, pode ser traduzido como equidade da marca, e é hoje um dos tópicos mais atuais na administração contemporânea, não só pela necessidade crescente das empresas mensurarem seus gastos e retornos, mas também pela comprovação efetiva que o trabalho de gerenciamento de marcas propicia. O brand equity foi bem definido por Aaker em seu livro Gerenciando o Valor das Marcas:

Segundo Aaker (1998, p. 16): *“Brand Equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.*

Esta contabilização, segundo o autor, pode ser agrupada de forma prática em cinco categorias: 1) Lealdade à marca, 2) Conhecimento do nome, 3) Qualidade percebida, 4) Associação à marca em acréscimo à qualidade percebida, e 5) Outros ativos do proprietário da marca, como patentes, relações com os canais de distribuição, “trademarks” etc.

Algumas empresas, em suas contabilizações do valor da marca, chegaram a conclusões estrondosas. Segundo pesquisa realizada anualmente pela Revista Businessweek e a Consultoria Interbrands, nos resultados de 2004, a marca Coca-Cola foi avaliada em US\$ 67,3 bilhões de dólares, apesar de seu recuo de 4% com relação ao ano passado, ela ainda está em primeiro lugar no ranking, seguida pela marca Microsoft, avaliada em US\$ 61,3 bilhões.

Este enfoque dado ao valor da marca é considerado de extrema importância por inúmeras razões, além das marcas serem compradas e vendidas, e para isso é necessário que estas tenham valores, os investimentos depositados em uma marca são em sua maioria, altíssimos, o que justifica estes investimentos pode ser o crescente valor embutido em seu brand equity.

De acordo com Aaker (1998, p. 23) são propostos cinco enfoques gerais para se calcular o valor do brand equity. O primeiro deles baseia-se no premium price (preço superior), o que significa simplesmente observar os níveis de preço no mercado em produtos concorrentes e semelhantes, ou seja, se determinada marca de produto custa mais que seus concorrentes porém os atributos físicos do produto são muito parecidos, significa que, por alguma razão, os consumidores depositam valor aquela marca. O segundo ponto baseia-se no impacto que o nome da marca possui na preferência do consumidor, ou seja, quando os produtos são semelhantes e possuem preços muito parecidos, como é o caso da categoria de cigarros, por exemplo, verifica-se juntos ao consumidor, qual sua marca de preferência, sua atitude ou intenção de compra. O terceiro ponto volta-se para o valor da substituição da marca, ou seja, qual é o preço pago pelos consumidores quando a decisão de trocar de marca é tomada, como exemplo nas empresas de telefonia celular, ao optar por outra empresa/marca de telefonia o consumidor pode ter a necessidade de trocar de aparelho ou mesmo de refazer seus dados pessoais, no caso empresarial esta análise pode ser feita partindo do princípio que uma empresa deve avaliar o quanto custa construir uma nova marca, versus a possibilidade de comprar uma que já está previamente estabelecida no mercado. Já o quarto ponto baseia-se no preço da ação, ou seja, é utilizado o preço das ações no mercado como base para estimar o valor do brand equity de uma empresa. O quinto e último ponto focaliza no poder de ganho que uma marca possui no futuro, um dos caminhos para isso é usar o plano de longo prazo da marca, considerando para isso as forças da marca e seus impactos sobre o ambiente competitivo.

É inegável a necessidade das empresas mensurarem o valor de suas marcas, uma vez que estes foram estabelecidos como ativos, precisam ser mensurados e contabilizados, como qualquer outro ativo empresarial.

## **1. Entendendo a Extensão de Marcas**

Um dos mais difíceis desafios relativos às marcas é manter seu contínuo crescimento. Aparentemente, uma das formas mais fáceis de manter este crescimento seria através da introdução de novos produtos com a mesma marca e relativos à categoria de produtos da marca principal. Esta estratégia seria bastante óbvia e vencedora, se não fosse tão complexa e desafiadora.

Para Aaker (1998, p. 219) a Extensão de Marca se dá, a partir da utilização de um nome de marca já estabelecido em um mercado ou categoria de produtos, para entrar em outro mercado ou categoria de produtos onde este não atua. O autor afirma ainda que a extensão de marca é uma estratégia natural para as empresas que pretendem crescer através de seus ativos. “Na verdade, os ativos mais reais e comercializáveis de muitas empresas são os nomes de marcas que desenvolveram” (Aaker, 1998, p. 219).

Hoje em dia, a maioria das grandes empresas reconhece o valor e a importância de suas marcas como um de seus ativos mais importantes. Neste ambiente competitivo a extensão de marcas foi, por muito tempo, considerada uma estratégia cômoda e sem criatividade, que poderia inclusive, prejudicar a marca principal ao invés de ajuda-la.

Este cenário sofreu alterações e o assunto tornou-se cada vez mais explorado, com o devido cuidado, digamos, a extensão de marca passou a ser vista por muitos estudiosos da área como uma estratégia altamente lucrativa e

uma poderosa forma de ampliação dos negócios das empresas, sem considerar seu alto potencial de fortalecimento da marca primogênita.

Para Kapferer (2004, p. 229) a extensão de marcas é resultante da concentração de esforços sobre algumas marcas, ao invés do lançamento de uma nova marca para cada novo produto. Para o autor, quando a marca possui vocação para ser uma marca estratégica da empresa, os novos produtos deverão ser lançados sob a égide da marca já existente.

Para muitos gestores de marcas, esta estratégia está repleta de desafios, questões como: Qual marca da empresa deve ser escolhida para um novo produto? Quais os fatores determinantes desta escolha? Qual mercado representa melhor oportunidade para as marcas da empresa? Qual a estratégia deve ser adotada para um novo produto, em um novo mercado? E finalmente, de que forma a extensão de marca poderá afetar o valor e a imagem da marca principal? Estas entre outras questões rondam as mentes e as decisões das corporações relativas à estratégia de extensão de marcas.

Para Kapferer (2004, p. 227) a extensão de marca é uma prática que vem crescendo e deve continuar, para entrar em mercados em que estão ausentes, cada vez mais as empresas o fazem sob o nome de uma de suas marcas já existentes ao invés de criar uma nova marca para seu novo produto. Para o autor a extensão de marca se tornou moeda corrente, deixando o apanágio do luxo para tornar-se uma prática generalizada.

Nescau não é mais somente o conhecido achocolatado em pó, é também barra de chocolate, cereal matinal, bebida achocolatada pronta e sorvete, a prática da extensão tornou-se comum e invejada, negligenciando todos aqueles que acreditam no sacrossanto dogma procteriano do qual uma marca deve corresponder a um único produto.

Essa evolução natural é consequência direta da tomada de consciência de que as marcas são o verdadeiro capital das empresas. Para se capitalizar se faz necessário suportes, por isso o retraimento dos portfólios das marcas, porém, o não retraimento do número de produtos deixa claro que uma mesma marca cobre um espectro mais amplo de produtos, a extensão de marca está sendo então realizada.

Naturalmente, quando uma empresa possui uma marca consolidada e de forte repercussão em determinado mercado, a possibilidade de estender esta marca é cogitada. Algumas categorias parecem bastante lógicas para destinar a extensão, mas qual delas oferecerá a melhor oportunidade? Esta resposta talvez esteja no profundo entendimento sobre quão similar é o pensamento dos consumidores sobre estas categorias. De maneira geral, deve-se permear as categorias considerando a estrutura de cada mercado.

### **1.1 Uma Estratégia Necessária**

Em nosso cotidiano, respiramos marcas quase 24 horas por dia. Ao acordar vamos ao encontro de nossa escova Oral B e a pasta de dentes Colgate, após o banho com Shampoos e Condicionadores Seda, sabonete Dove, utilizamos religiosamente nosso Rexona. Um café da manhã com sucrílios Kellogs e logurte Danone nos deixará preparados para pegarmos nosso Ford e nos dirigirmos a mais um árduo dia de trabalho. Este simples exemplo nos faz imaginar quão numeroso é nosso o contato diário com as mais diferentes marcas. Conhecidas, desconhecidas, íntimas, companheiras, enfim, é difícil mensurar, pois hoje é praticamente impossível encontrar um produto sem que este esteja entrelaçado a uma marca.

Troiano (2003, p. 3), em sua recente pesquisa realizada para entender o processo de extensão de marcas, intitulada “A Grande Família”, afirma que



estamos vendo acontecer uma total mudança de paradigma, para ele o século XXI não será de criação de novas marcas, mas sim o da ampliação e maximização do uso de marcas já estabelecidas. Partindo desta afirmação, busca-se entender e fundamentar a razão pela qual a estratégia de extensão de marca vem sendo tão utilizada.

De acordo com Kapferer (2004, pg. 230):

*“Estender a marca permite reforçar e nutrir o capital de imagem da Marca. (...) De fato, é por meio dos produtos novos ou renovados assinados por ela, que uma marca prova sua atualidade e sua pertinência, definindo-se como de seu tempo. Por isso a extensão de marcas, longe de enfraquecer a marca, freqüentemente a revigora e lhe dá nova juventude”*

Quando fala-se em fortalecimento da marca principal é fácil imaginar que, os novos produtos frutos da extensão se transformarão em escudos de proteção para a marca principal. A exemplo da marca mundial Nike, sem dúvida a cada novo produto lançado além do tradicional tênis, tais como: roupas, relógios e acessórios para prática de esportes, há o fortalecimento da marca em questão. Outra forma de fortalecimento é a contribuição que cada produto lançado proporciona, a fim de reforçar os *core values* (valores centrais) da marca principal. Por exemplo, a cada novo produto da marca Brastemp que surge no mercado, a idéia de superioridade da marca é registrada pelos consumidores.

Segundo Kapferer (2004, p. 64) a proliferação de marcas se encerra a partir da necessidade de se capitalizar, a era da criação de dezenas de marcas para denominar novos produtos está encerrada.

Essa síndrome já atingiu a maioria das grandes corporações, a Nestlé, por exemplo, decidiu criar uma diretoria de marcas, a única com o poder de autorizar a criação de novas marcas em qualquer parte do mundo, as conseqüências desta

estratégia são claras, a cada 100 novos produtos lançados pela empresa são criadas apenas 5 marcas.

A 3M que possui sua estratégia principal baseada na inovação e criação de novos produtos também barrou em âmbito global a criação de novas marcas, difundindo em todas as suas subsidiárias um manual denominado “Brand Asset Management” (Gestão do Ativo de Marca) que dissemina a vocação de todas as marcas da empresa tornarem-se marcas globais, além de proibir a criação de marcas locais.

Outro ponto importante a ser considerado e levantado por Kane (1987, p. 199-203) em seu artigo publicado pelo Journal of Product Innovation Management, é o fato das marcas ao atingirem sua maturidade e caminharem para seu declínio, tendem a perder grande parte de seu valor. Sendo assim é necessário e complacente que o potencial da marca seja explorado durante sua vitalidade. Para ele, é justamente na exploração da vitalidade da marca que se inicia o processo de análise e de reflexão sobre a adoção da estratégia de extensão de Marca.

### **Considerações Finais**

São inúmeros os benefícios da correta utilização da estratégia de extensão de marcas. Além do fortalecimento da marca principal citado por Kapferer, existem outros benefícios citados por ele (2004, p. 228-231) discriminados abaixo:

1. Manter a Marca Viva: As empresas compreendem que manter uma marca viva não se resume ao ato de comunicação, pois as marcas constituem um comportamento, a marca somente se mostra viva se dá provas de sua missão e questiona constantemente o produto que carrega. É justamente por meio de sua inovação que a marca permanece atual, não envelhecendo ao longo do tempo, ela precisa acompanhar os consumidores, suas mudanças, seus novos hábitos, suas

expectativas. Todas as marcas que fixam-se em um único produto, confiando somente em sua comunicação para se manter atual, acabam por tornar-se presas fáceis das marcas concorrentes.

2. Minimizar os Custos da Publicidade: A lógica da marca é sempre competitiva, conduzindo a buscar sempre ganhos altos em produtividade e economias de escala, isto somente é possível estendendo sua ambição de participação não apenas no mercado local, mas no nacional e porque não no mercado global. A publicidade é o meio mais eficaz de atingir essa camada cada vez maior de potenciais compradores, para se chegar a altura dos concorrentes, os gastos em publicidade ficam cada vez maiores. Os altos custos publicitários tornam impossível a sustentação de muitas marcas, ficando necessariamente preciso a concentração dos recursos somente em algumas grandes marcas. E são estas marcas que proverão sua atualidade e pertinência, através da introdução de produtos diversificados e inovadores no mercado.

3. Defender a Permanência de uma Marca Ameaçada: A extensão de marcas é uma das únicas maneiras para se defender a permanência de uma marca ameaçada em um mercado base. Os mercados commodities são de difícil diferenciação e compostos por grande número de concorrentes, normalmente os produtos estabelecem estratégias de preços baixos, devido a pouca diferenciação dos produtos. Apenas uma estratégia bem aplicada de extensão poderá salvar um produto, dando a ele nova vida e reconhecimento através da marca.

4. Maximizar o Capital de Imagem Acumulado: Os atributos de muitas marcas são pertinentes em outras categorias de produtos que não a de origem. Este aspecto se aplica principalmente ao mercado Business to Business, quando as marcas fazem associações com outros produtos por tempo limitado, “emprestando” sua imagem para gerar lucratividade e renda ao produto de outra empresa. Por exemplo o atual lançamento do Renault Clio Boticário, a marca

Boticário foi utilizada como forma de participação na associação e direcionamento do automóvel para o público feminino.

5. A extensão permite deslançar a marca de um só produto: Todos os produtos estão submetidos ao ciclo de vida e, então à obsolescência, portanto quando um nome de marca está ligado por muito tempo a um único produto, submete-se esta marca ao risco da própria obsolescência. Neste caso a extensão de marca é uma maneira de fazê-la durar, por isso a importância estratégica da diversificação de marca para desencadeá-la e dar-lhe sentido maior.

Além desses benefícios, Troiano (2003, p. 3) também apóia a estratégia de extensão de marca como forma de fortalecer a marca principal, além de incrementar os negócios existentes e gerar novos negócios. Para o consultor, as extensões servem também para entrar em categorias de maior valor agregado, capitalizando assim a marca em questão. Como exemplo do caso de extensão da marca Dona Benta, que produzia primeiramente apenas farinha de trigo, uma categoria de produtos considerada *commodit*, por possuir baixo valor agregado e muitos concorrentes, a extensão de marca a levou a lançar produtos como massas prontas para bolo, massas para bolinhos de chuva e fermento em pó, categorias que permitem margem de lucros mais atraentes, todos estes produtos carregando a marca Dona Benta, já consolidada e conhecida como farinha de trigo de alta qualidade.

De acordo com artigo publicado pelo *Journal of Business Research*, Swaminathan (2003, p. 431) afirma que a extensão de marca é uma estratégia extremamente vantajosa por reduzir os custos de introdução de uma nova marca no mercado, além de aumentar muito a probabilidade de sucesso de um novo produto em outra categoria, uma vez que este carrega um nome de marca já conhecida. Outra perspectiva destacada pela pesquisadora é o fato da extensão de marca, se presente em muitas categorias, ajudar na construção do *Brand Equity* e na valorização daquela marca no mercado. Ainda de acordo com

Swaminathan (2003, p. 432-433) os produtos frutos da marca estendida carregam todas as associações e estão ligados às cognições que o consumidor faz a partir da marca principal, carregando de maneira muito forte as lembranças e percepções do consumidor com relação àquela marca, ligações estas que demorariam anos e custariam fortunas para serem conseguidas. A introdução de um novo produto com um nome de marca já conhecida irá resultar no reconhecimento de sensações, crenças e experiências associadas primeiramente à marca principal e posteriormente às suas extensões.

Para Troiano (2003, p. 35) as extensões de marca vieram para ficar, além de serem consideradas por ele muralhas de proteção, que permitem que a marca ganhe força e torne-se cada vez mais conhecida e utilizada em diversas categorias relativas, as extensões de marca não apenas rentabilizam os investimentos em Marketing, mas também diminuem a tensão de escolha do consumidor no ponto de venda.

## **Bibliografia**

AAKER, David A. Marcas Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Editora negócio, 1998.

AAKER, David. Criando e administrando Marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 2001.

BHAT, Sobodh; REDDY, Srinivas K. The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation. Journal of Business Research, Volume 53, Issue 3 (111-122) 2001.

BOTTOMLEY, Paul A.; DOYLE, John R. The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's model. International Journal of Research in Marketing, Volume 13, Issue 4 (365-377) 1996.

BRADY, Michael K; CRONIN, Joseph J. Brand Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. Journal of Business Research, Volume 55, Issue 1 (17-31) 2002.

CZELLAR, Sandor. Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 20, Issue 1 (97-115) 2003.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: L.T.C Editora, 2000.

GUTIERREZ, Ana Maria; RODRIGUEZ, Ana. La evaluacion de las extensiones de marca por el consumidor: un estudio empírico. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa (Spain)*, Vol. 3, (91–99) 1994.

KANE, Chester L. How to Increase the Odds for Successful Brand Extension. *International Journal of Product Innovation Management*, Volume 4, Issue 3, (199-203) 1987.

KAPFERER, Jean-Noël. *As Marcas. Capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIM, Chung K.; LAVACK, Anne M. Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands. *Journal of Business Research*, Volume 52, Issue 3 (211-222) 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura 2003.

PALLADINO, Andrew. BUSINESSWEEK REPORTS INTERBRAND'S ANNUAL RANKING OF "THE BEST GLOBAL BRANDS". New York: Businessweek Magazine, Special Edition, August 2nd issue, 2004.

PEREZ, Clotilde. *Signos da Marca: Expressividade e Sensoriedade*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

RIES, AL, TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*, São Paulo Pioneira, 1997.

RIES, Al. *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

SHEININ, A. Daniel. Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect, and Brand Breadth. Columbia University. *Journal of Business Research* 31, (1-10) 1994.

SHEININ, A. Daniel. The Effects of Experience with Brand Extensions on Parent Brand Knowledge. Journal of Business Research, Volume 49, Issue 1 (47-55) 2000.

SWAMINATHAN, Vanitha. Sequential brand extensions and brand choice behavior. Journal of Business Research, Volume 56, Issue 6, (431 – 442) 2003.

TROIANO, Jaime. A Grande Família: Ampliando os domínios da Marca. Pesquisa realizada pela Troiano Consultoria de Marcas. São Paulo, 2003.

TROIANO, Jaime. REVISTA MERCADO GLOBAL – Edição Especial: Marcas. Edição n° 114, 1° Trimestre de 2004.

WEDEL, Michel; VRIENS, Marco; BIJMOLT, Tammo H. A.; KRIJNEN, Wim; LEEFLANG, Peter S. H. Assessing the effects of abstract attributes and brand familiarity in conjoint choice experiments. International Journal of Research in Marketing, Volume 15, Issue 1 (71-78) 1998.

### **A autora**

---

Magda Ribeiro é publicitária e especialista em marketing, atua como Coordenadora de Marketing Corporativo na 3M do Brasil, e leciona nas Faculdades Unopec.

E-mail: [meg\\_ribeiro@yahoo.com](mailto:meg_ribeiro@yahoo.com)

### **Para citar este artigo:**

RIBEIRO, Magda. **Explorando os limites da extensão de marcas**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Novembro de 2004.  
Publicado em: Fevereiro de 2005.

## **MERCHANDISING: A INVASÃO DO ESPAÇO**

### **Merchandising: the invasion of the space.**

**Roberto Claret FREIRIAS**

Faculdades UNOPEC

UNIP – Universidade Paulista

### **Introdução**

O *merchandising* é uma técnica utilizada mais vastamente na área de publicidade, propaganda e marketing. Essa técnica não possui uma tradução direta para a língua portuguesa, por isso, numa tradução livre, podemos denominá-la como uma técnica mercadológica aplicada ao ponto-de-venda de um produto ou serviço. Isso significa, em resumo, apresentar ao potencial consumidor o produto/serviço na hora certa (*timing*), no ponto adequado e com a promoção (ferramenta promocional) correta. Essa combinação faz com que o cliente prospectado seja seduzido, envolvendo-se com todo o clima que foi articulado para ele. As empresas que mais se utilizam da técnica de *merchandising* são as de supérfluos, com seus programas de *merchandising* expostos nas gôndolas dos supermercados. A maneira como são expostos os produtos, a altura, o empilhamento e a própria composição da embalagem promovem um *layout* à marca de forma de esta fique mais visível e, conseqüentemente, seja mais reconhecida e vendida.

Várias empresas, dos mais diversos segmentos, contratam profissionais para promoverem seus produtos nos pontos-de-venda. São os promotores, que vão de loja em loja para ordenar a gôndola onde está o produto da empresa. Deixá-lo mais atraente, conforme o planejado pelo departamento de *merchandising*, sempre em bom estado de apresentação para seus consumidores. Acredita-se que mais de 60% das decisões de marcas sejam tomadas dentro da loja, ou seja, no ponto-de-venda, por este motivo os investimentos aumentam avassaladoramente nesta área.



Mas, o *merchandising* também é visto como outra forma de aplicação. Quando apresenta-se um produto ou serviço utilizando o espaço de um entretenimento social qualquer. Pode-se fazer *merchandising* de diversas formas. Em uma partida de futebol, por exemplo, dentro do estádio os alto-falantes podem sugerir a marca de um produto durante a narração do evento; em uma peça de teatro os atores no palco podem incluir em suas falas e gestos a utilização de uma determinada marca patrocinadora, ou até mesmo em eventos, seja ele pequeno, médio ou grande porte, os organizadores podem planejar cotas de espaços para a promoção de marcas sob a forma de balões, camisetas, bonés, placas, etc.

Porém, o mais comum e conhecido *merchandising* é aquele feito aproveitando-se o roteiro de um filme, no cinema ou ainda em uma novela, na televisão.

A televisão, assim como o cinema, apropriou-se do termo *merchandising* para denominar a exposição de um produto ou serviço em seus roteiros, baseando-se no mesmo conceito de *merchandising* utilizado pelo marketing, e dito anteriormente, pois a TV entende que o ponto-de-venda dela é a própria tela, onde está o consumidor, naquele momento (*timing*), no ponto certo, na hora certa, e, claro, no programa certo.

A produtora do entretenimento, no caso a TV ou o cinema, vêem a chance de engordarem as suas receitas com o *merchandising*, uma vez que o filme ou a novela ainda estão no papel, não tem como estar gerando receita. Desta maneira, este roteiro é apresentado a possíveis patrocinadores. Empresas que podem observar a oportunidade de “encaixar” seu produto ou serviço na estória, fazendo com que o ator e o diretor se encarreguem do testemunho da utilização do produto/serviço.

Mas o que é melhor para o produto anunciado no *merchandising* de um roteiro de TV ou cinema: ser exposto sutil ou descaradamente?

Qual a percepção que o público tem quando um produto invade a tela onde ele busca diversão e entretenimento?

Quantas vezes o público pode receber o impacto de uma mensagem publicitária sem que se sinta saturado, irritado e se revolte contra a marca?

Como televisão e cinema possuem conteúdos e formas diferenciadas em vários aspectos, vamos nos basear na televisão para responder as questões propostas anteriormente. Evidentemente, que podemos observar os aspectos que envolvem o merchandising no cinema sob o título de comparação. Para isso, dividiremos em três partes, os principais envolvidos: os atores, com seus testemunhos, os diretores, com seus equipamentos (materialidade) e os telespectadores, para quem o espetáculo é produzido.

### **Atores: O Testemunho**

Quando uma empresa ou uma agência de publicidade decidem apresentar um produto sob forma de *merchandising* estão buscando um testemunho para a utilização da marca. Para isso, são estudados além do roteiro, as características extrínsecas do ator e as intrínsecas da personagem. É necessário haver uma profunda ligação entre os elementos que caracterizam o ator e, também, a personagem. O público vai estar envolvido pela reação deste personagem com o produto, e isso vai compor seu testemunho. *“A câmara de cabeça de Mackwoth, quando aplicada a crianças que assistem à televisão, revela que seus olhos acompanham, não as ações, mas as reações. Os olhos quase não desviam dos rostos dos atores, mesmo durante as cenas de violência”* (MC LUHAN, 1964, p. 346).

Esse fator estudado por Marshall McLuhan fornece-nos uma base sobre como o telespectador identifica-se com a marca anunciada, pois a reação do ator pode e, provavelmente, deve vir a ser a reação também deste mesmo telespectador. O envolvimento com o testemunhal cria um elo que favorece a ambos os lados: ator e telespectador. Ao ator a “maquiagem” de estar representando alguém que, no fundo, não é ele próprio; e a do público a identidade com o personagem, embora haja uma corroboração pela própria presença do ator na cena. É muito difícil separar duas coisas tão próximas: o ator em sua vida real e seu personagem ali, consumindo um produto em meio a uma cena. Essa alquimia vem favorecer a marca anunciante, pois o telespectador,

envolvido, transforma cena, roteiro, personagem e ator num só. Conta-se que depois de assistir a um banguê-banguê pela TV, um nigeriano observou, deliciado: “*Eu não pensava que vocês do Ocidente davam tão pouco valor à vida humana*”. É o envolvimento causado pela televisão. É o testemunho que a televisão provoca.

### **Criadores e Diretores: A Idéia**

O *merchandising* televisivo gera tanto lucro para uma emissora de televisão que a Rede Globo de Televisão resolveu montar um departamento apenas para cuidar deste assunto. Lá são tratados desde valores dos cachês dos atores até como o tempo e forma de exposição da marca, a quantidade, etc. É o profissionalismo no *merchandising*. No início do *merchandising* televisivo os atores nada recebiam, pois eram obrigados pelas emissoras a participarem das cenas comerciais, o que era previsto em seus contratos.

Quando o *merchandising* surgiu na televisão, muitos profissionais da área defenderam a idéia de que essa técnica já era antiga e usava apenas uma denominação nova, pois já existia desde os primórdios da TV, quando em meio aos primeiros programas de palco as garotas-propaganda apareciam anunciando produtos e serviços.

Não deixam de ter razão e, isso pode gerar muita controvérsia, mesmo porque há na atualidade uma mistura de técnicas de comunicação, marketing e de direção.

Quando uma empresa utiliza-se do *break*, ou seja, o espaço onde a programação da grade da emissora é reservado para a publicidade, na grande maioria dos casos terceiriza o serviço. Isso significa que essa empresa contrata profissionais de agências de publicidade para criarem o filme. Estes publicitários, por sua vez, contratam uma produtora para o filme e, por este motivo, tem acesso facilitado aos *sets* de filmagem, onde podem auxiliar na montagem da cena, na iluminação, nos cortes, na edição, e muitas outras funções em parceria com os diretores.

Isso não significa que a produtora deixa em aberto a direção da cena e do filme, pois ela possui profissionais para esta função. Mas, a produtora terceirizada é mais tolerante e mais acessível à discussão e a participação dos publicitários que criaram o filme do que a televisão.

Neste caso, os roteiros são apresentados para as agências e anunciantes previamente. Eles estudam a oportunidade de colocar um produto em meio ao roteiro. Uma vez definido que o roteiro é pertinente ao trabalho de comunicação da empresa, adapta-se este produto à cena. Porém, diferentemente das produtoras terceirizadas pelas agências de publicidade, a emissora de televisão impede que a participação dos publicitários seja mais contundente. Cabe ao diretor da novela, exclusivamente, definir o enquadramento, a iluminação e seqüência da cena com o produto. Evidentemente, discute-se com o patrocinador a imagem e a fala, se esta existir, e a quantidade de tempo de exposição, a qual inclusive definirá o valor a ser desembolsado. Mas, a televisão tende a trabalhar com extremo protecionismo ao roteiro da trama, evitando que haja excessos e interferências.

Esta forma de protecionismo, muitas vezes torna a cena artificial, quando não com características amadoras. Na possibilidade do *merchandising* ter fala, o risco de termos uma cena deformada é ainda maior.

*“Um produtor de televisão dirá que a fala na TV não deve ter aquela precisão meticulosa no teatro. O teleator não tem de projetar sua voz ou a si mesmo. Assim, a interpretação na TV é extremamente íntima, porque o telespectador, por ela envolvido de maneira marcante, tende a completar ou “concluir” a imagem televisionada; segue-se que o teleator deve representar como quem estivesse improvisando, coisa que não teria muita significação no cinema e estaria deslocada no teatro” (MC LUHAN, 1964:356).*

O diretor da novela, preocupado com a exigência do cumprimento artístico nem sempre direciona sua atenção para o campo comercial, onde será trabalhado o *merchandising*. Provavelmente, falte uma maior sincronia entre os departamentos comercial e artístico nas emissoras(!). A questão é que, uma maior

abertura à visão comercial dos produtores televisivos, no caso os diretores de novela, facilitaria a aparição, que se pretende ser espontânea na tela.

### **O Telespectador: A Sua Permissão**

Quando Silvio de Abreu disse: “*a televisão é honesta, a cada 15 minutos ela interrompe os programas para dizer: Nós estamos aqui para vender extrato de tomate a sabonete. Não se deve cobrar dela uma função educativa, porque a vocação dela é ser comercial*”, ele tinha razão. O telespectador não tem como fugir desta vocação extremamente comercial que a televisão tem por natureza. Com a invenção do controle-remoto, o telespectador passou a ter uma maior facilidade para se desviar dos comerciais, uma vez que não tem mais o incômodo de ter que se levantar de seu aconchegante sofá para mudar de canal quando sua programação chamasse o intervalo. O controle-remoto trouxe ainda mais benefícios para este telespectador. Como forma de mantê-lo sintonizado naquele canal, quem teve que suar a camisa e queimar muita pestana foi o pessoal da publicidade que teve de soltar a criatividade e trabalhar muito a produção, para que o público ficasse atraído pelo filme publicitário e continuasse fiel ao canal selecionado. Este é, com certeza, um dos grandes motivos de a publicidade brasileira ser uma das três melhores do mundo, uma das que mais fatura prêmios e por isso, respeitadíssima no planeta.

Mas, e quando o telespectador não tem escolha, não tem por onde escapar como no caso do *merchandising* durante a novela que entra em cena sem pedir licença, atrevidamente. Aí está a grande diferença entre o *merchandising* e a propaganda veiculada no intervalo. A diferença está necessariamente no nível de atenção que este telespectador cede a cada uma das formas: ao *merchandising* e à publicidade do intervalo.

Ao assistir uma novela, a pessoa encontra-se num alto estágio de envolvimento com o que se passa na tela.

*“A TV é um meio frio, participante. Quando aquecida por dramatizações e aguilhoadas, seu desempenho decresce,*

*porque passa a oferecer menos oportunidade à participação (...) A TV não funciona como pano de fundo. Ela envolve. É preciso estar com ela” (MC LUHAN, 1964, p. 350).*

Desta forma, o telespectador está entranhado com a trama, não espera a aparição de um elemento externo, da publicidade, da mensagem de um produtor querendo vender-lhe algo. O telespectador-consumidor espera, sim, por isso no momento do *break* comercial, no espaço reservado para isso, quando então, sua capacidade de atenção ao filme está reduzida.

O nível de atenção dado ao comercial e ao *merchandising* pode vir a sofrer diferentes entendimentos, e ter avaliações conseqüentemente diferentes, pois ao receber uma mensagem a audiência-alvo pode filtrar esta mesma mensagem por três razões, a atenção seletiva, que é quando a pessoa seleciona o que parece mais conveniente; a distorção seletiva, quando a pessoa pode acrescentar e/ou eliminar algo na mensagem para ajustá-la de acordo com seus costumes e crenças; e a retenção seletiva, que é quando a pessoa retém no subconsciente apenas uma parte da mensagem.

Assim, torna-se evidente que o resultado de uma campanha publicitária enriquecida com ações de *merchandising* televisivo há de construir melhores resultados, pois a retenção há de ser mais alta neste consumidor em potencial. Mas, esta alta freqüência na exposição pode causar um efeito ao contrário. Justamente por estar muito mais sensível ao *merchandising* do que ao comercial durante o intervalo, o telespectador pode ser assaltado por um sentimento de revolta. Um sentimento de invasão de seu espaço. De não terem solicitado a sua permissão. Seu espaço de divertimento foi bruscamente invadido. Uma (quase) invasão de privacidade.

A questão ética na publicidade sempre foi alvo de muitas críticas, muitas pessoas se desviam da publicidade e até a odeiam, mas há de se pensar que sem a publicidade aquele veículo que lhe serve de distração, provavelmente, não existiria por uma questão de subsistência.

Quem pode manter no ar uma TV sem o comercial? Assinantes, diriam alguns. Mas, até mesmo as tevês pagas, a cabo ou antenas, abrem mão de seus

espaços para a publicidade, como uma forma de melhorarem sua qualidade de transmissão.

Isso tudo se faz dentro de uma permuta, é uma sinergia: a TV expõe a programação, o divertimento, o entretenimento, a informação, etc e, em troca, vende produtos e serviços que os mantêm no ar, e aentão temos um ciclo infinito; pelo menos até hoje, é desta forma que funciona. E o telespectador também liga as suas antenas assim mesmo, pois a televisão, no Brasil, lhe transmite uma certa credibilidade.

O problema é quando se quebra esse cordão umbilical que faz com que a pessoa se sinta “presa” à televisão. Ao aparecimento de um produto durante a seqüência de uma cena, o telespectador é trazido novamente para o mundo real. Estoura-se, como uma bolha de sabão, com sua imaginação que flutuava entre a tela da TV e a tela imaginária da mente. Perde-se o encanto pelo desdobramento da estória. E então, a própria estória deve ter um argumento muito bom para poder aquecer este telespectador novamente, colocá-lo no mesmo estágio de aprofundamento em que estava antes do *merchandising* abordá-lo interrompê-lo. No pensamento de Mc Luhan:(...)”*Com uma perfeita habilidade psicomimética, (as pessoas) executam as ordens da imagem televisionada. Prestam atenção, investigam, aquietam-se envolvem-se em profundidade.*” (MC LUHAN, 1964, p. 346).

Essa quebra da atenção pode causar estranheza não apenas ao roteiro, mas prejudicialmente, transferí-lo para o produto/serviço anunciado.

Mercadologicamente, o produto pode vir a sofrer uma rejeição por parte deste consumidor, se o trabalho do *merchandising* não for bem realizado. Se essa interrupção for brusca e desajeitada. E isso acontece quando a inserção deixa de ser sutil.

O corte deve ter uma adaptação camuflada ao roteiro, ser sensível, para aparecer espontâneo. Deve encaixar-se como um barco que aproveitando a correnteza do rio, desliza a partir do porto e passa a fazer parte da fotografia do rio, embelezando-o, dando vida ao rio.

## Considerações Finais

Ao determinar a inserção de uma ação de *merchandising* no roteiro de uma novela, o anunciante e a agência de publicidade, responsáveis diretos pelo conteúdo da publicação devem levar em consideração alguns fatores que podem alterar o resultado do trabalho.

Primeiro, a atenção ao horário em que a peça vai ao ar. Dependendo do horário, encontram-se telespectadores de diferentes níveis etários, sociais e, mesmo com reações psicológicas características daquele horário. Por exemplo, a novela das sete, transmitida pela Rede Globo de Televisão, leva ao ar novelas com conteúdos simples, que não exigem muito raciocínio e, eventualmente, com pitadas de humor. Isso se deve ao fato de que neste horário, as pessoas estão chegando em casa do serviço. Estão cansadas depois do dia de trabalho, muitas vão jantar e enfrentar uma próxima jornada de estudos. Por este motivo, não querem pensar muito. Querem rir e se divertir um pouco. Essa reação deve ser observada pelo trabalho de *merchandising*.

Outra questão está vinculada ao corte inesperado feito pela publicidade dentro de um programa que possui uma trama, uma novela, um filme. Os telespectadores não esperam por aquilo. Estão com suas atenções numa frequência bastante alta focadas no desenrolar das cenas. Diferentemente de quando estão assistindo ao comercial no horário do intervalo. Quanto mais brusca é a quebra deste envolvimento que o telespectador tem com a cena, maior é a sua rejeição ao assunto (comercial) proposto. Daí a necessidade em ser sutil com o *merchandising* televisivo ou cinematográfico. De preferência sem a fala nem comentários dos atores envolvidos, que como foi observado, se difere muito das técnicas adotadas no teatro, onde a imposição de voz trabalha como uma das principais ferramentas na captação da atenção do público.

Na televisão o telespectador já está com a própria imagem lhe sensibilizando. O telespectador procura os detalhes nas cenas. Há cenas em que algum detalhe ou outro podem até passar despercebidos pelos diretores no *set*,



mas se tornam alvo de fiscalização do telespectador, com sua atenção a mil por hora. Isso porque a pessoa está com os olhos vidrados nas reações dos atores, suas expressões, seus gestos com os focos centrados. A aproximação: o zoom!

Há ainda a criteriosa seleção do ator que vai compor a cena e que por sua vez deve apresentar o produto, tentando vendê-lo, em meio à sua interpretação. Em alguns casos, preocupado mais com o desempenho artístico ou com o cachê, o artista torna-se artificial. Tem muitas vezes anos de profissão e chega naquele segundo e perde a naturalidade. Sabe que está vendendo, que está interrompendo. Isso quando ocorre é pela evidentemente falta de uma direção comercial mais adequada e um trabalho de direção artístico casado com a publicidade.

De qualquer forma, o espaço televisivo deve ser tratado em conjunto com o diretor da cena, o anunciante, a agência de publicidade, mas isso tudo sempre tendo em primeiro plano que o telespectador tem com a televisão uma relação profunda, um sentimento arraigado, uma percepção emotiva. Como diz, McLuhan: *"A TV nos envolve numa profundidade móvel e comovente, mas que não nos excita, agita ou revoluciona. Presume-se que seja esta a característica de toda experiência profunda"*. Experiência essa que o merchandising quer transmitir, e tenta, para o telespectador.

## **Bibliografia**

**COSTA**, Antonio Roque. Marketing Promocional: descobrindo os segredos do mercado/Antonio R. Costa, Edison de Gomes Talarico; pref. De Gilmar Pinto Caldeira – São Paulo: Atlas, 1996.

**MCLUHAN**, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. Tradução de Décio Pignatari. – São Paulo: Cultrix: 1990

## **O autor**

---

Professor e Consultor de Comunicação / Propaganda & Marketing

Mestrando em Comunicação (Stricto Sensu).

Graduado em Comunicação Social, especializado em Publicidade e Propaganda. Atuação ininterrupta em Publicidade e Propaganda & Marketing há 12 anos assessorando empresas na área de Planejamento de Campanhas, Planos Estratégicos de Marketing, Planejamento de Mídia, Pesquisa de Mercado, Participação na Organização de Eventos. Experiência profissional em agências de Publicidade e Propaganda e Mídia.

Professor Universitário há 5 anos da área de Publicidade e Propaganda & Marketing. Professor titular do CEETPS, aprovado em Concurso Público para as áreas de Gestão e Marketing na Logística.

Coordenador há 3 anos do Projeto Experimental de Formação dos Graduandos em Publicidade e Propaganda da UNIP/Sorocaba.

Coordenador da agência experimental de Publicidade e Propaganda da UNOPEC. Autor do livro “*Marketing Estratégico – Como Desenvolver Produto e Mercado*”, lançado em 2002 (Copidart, SP), e em 2003 (Textonovo, SP), no total de 6.500 exemplares nas 2 edições.

Autor de vários artigos especializados sobre Propaganda e Marketing para mídia impressa e especializada.

Atuação em eventos de treinamentos para empresas como palestrante, abordando temas de comunicação, motivação, atendimento a clientes e oficinas de criatividade.

Membro do CIEC (Centro Interuniversitário dos Estudos da Criatividade – SP). Pesquisador do CNPq sobre *Sensorialidade na Publicidade e Propaganda e no Marketing*.

E-mail: [artedemagos@yahoo.com.br](mailto:artedemagos@yahoo.com.br)

**Para citar este artigo:**

FREIRIAS, Roberto Claret. **Merchandising: a invasão do espaço.** Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Outubro de 2004.  
Publicado em: Fevereiro de 2005.

## RESENHA

### Átila Alexandre PASSOS

Psicólogo, aluno do 5º semestre do curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda das Faculdades Unopec.

#### Resenha do livro:

**A Cultura Digital – Autor: Rogério da Costa – São Paulo – Publifolha, 1999.**

#### 1. Que Cultura Digital é Essa?

O livro de Rogério da Costa relata a crescente interação do homem com a máquina.

É comum hoje a presença dessas interfaces no cotidiano das pessoas e a tendência é que isso se torne cada vez mais freqüente.

Apesar de facilitar e muito a vida do homem, há o perigo de que certas informações sejam manipuladas, filtradas, persuadindo assim, a maneira do homem pensar e agir.

Risco este que não nos é desconhecido, visto que os meios de comunicação de massa já se encarregam de fazer isto. Porém, aqui será tudo através do digital.

A era digital já está aí, crescendo cada vez mais, e coisas que antes pensávamos só existir em filmes futuristas, como robôs, andróides ou máquinas inteligentes, leva só um pequeno tempo para logo estarem na casa de cada um de nós.

A busca pela interatividade não pretende apenas oferecer ambientes amigáveis ou facilidades na comunicação entre as pessoas, ou entre pessoas e máquinas. Ela visa explorar também o misterioso território da “atenção consciente” dos homens. Isto pode vir a por em jogo elementos subjetivos, como crenças e preferências de cada indivíduo.

Porém o investimento na interatividade não para, visto que ela é o fator – chave que prende a atenção das pessoas.

Enquanto a televisão, digital não tem tecnologia amadurecida o suficiente por aqui, o uso da internet para que os telespectadores possam interagir nos programas de televisão cresce a cada dia. Um exemplo disso é o “Show do Milhão”, onde o participante não ganha nada, mas pode posteriormente ser chamado para participar do programa.

Outro tipo de programa em que a audiência pode interagir são os realitts shows. A audiência pode decidir quem fica e quem sai desses programas, mobilizados ainda pelo fato desses programas serem, em grande parte, ao vivo.

Isso já era previsto, desde que a webcam e o fato de estar on – line, por dentro de tudo o que acontece no “agora”, despertou interesse e mobilizou um grande numero de pessoas, hoje usuários assíduos deste tipo de interação.

Há também a interação da audiência na escolha de filmes. É dado duas opções ao publico e ele vota escolhendo qual dos dois quer assistir.

O voto, por sua vez, tem papel importante, já que é através dele que o publico interage na maioria dos programas televisivos, dando opiniões, fazendo comentários e perguntas.

Porém, não são todos que estão interessados em participar ativamente disto. Apenas uma pequena parte dá realmente sua opinião, o restante só acompanha. No entanto, todos se consideram parte desta comunidade, tem uma sensação de comunidade, e é isto que garante o sucesso deste tipo de interação.

Na Europa já é muito comum a veiculação da iTV (Televisão Digital Interativa), que oferece diversos serviços, similares ou iguais aos da internet, facilitando e gerando maior interatividade ao telespectador. Com isso, a iTV acaba atendendo algo que a TV convencional apenas começou a perceber: o crescimento da demanda por comunicação multilateral.

Outra tendência que vem crescendo é a idéia de se viver basicamente através da informática. Um mundo de produtos, informações e serviços que chegam até você através de um simples clique. No entanto, este “acesso ao excesso” aumenta as dúvidas e incertezas das pessoas, já que a idéia de escolha

é fundamental num jogo que envolve a participação de milhares de pessoas como também a aposta de milhões de dólares. A cultura digital será a forma de consumo que acabaremos por participar.

A personificação de produtos é outra possibilidade disponível na hora de efetuar uma compra. Esta vem trazendo tanto aspectos positivos quanto negativos. Algumas pessoas adoram a possibilidade de moldar um produto de acordo com seu gosto, porém outras sentem – se inseguras em escolher uma no meio de tantas opções e acabam por desistir.

Essa possibilidade de acesso à milhões de dados só foi compreendida com o ciberespaço. Este, por sua vez, só vem crescendo e atraindo cada vez mais a atenção de todos. Talvez por isto, a economia digital estria sendo tratada atualmente como economia da atenção.

## **2. O Dilúvio de Informações**

Devido ao excesso de informações, muitas vezes, ao buscar um site pelo extenso meio da internet, perdemos nosso tempo, visto que as respostas à nossa pesquisa são milhares, muitas delas sem ralação alguma com o que procuramos. Para isso mudar, Steven Johnson defende o uso de filtros de informação, a firmando que “Informação digital sem filtro seria coisa que não existe”.

Alguns sites apresentam links que não levam a lugar algum, ou levam a outro lugar sem ralação nenhuma com o que fora indicado. Isso acaba por deixar o internauta ainda mais inseguro em relação aos resultados obtidos em sua pesquisa.

Existem dois meios eficientes de se obter resultados em uma pesquisa através dos sites de busca utilizando palavras – chaves, ou através de links organizados por temas (diretórios). Alguns casos são mais rapidamente resolvidos através desses diretórios, uma vez que existem dois problemas na pesquisa por palavra chave: o resultado pode ser pouco ou excessivo, o chamado fome ou indigestão; o outro é o desencontro entre o vocabulário da pergunta e o vocabulário dos documentos.

Para que não ocorra este tipo dilúvio de informação e facilite a vida de quem pesquisa na internet, foi proposto um caminho, com base na evolução dos mecanismos de busca, onde é necessário acrescentar um pouco de contexto aos resultados de pesquisa, assim como faz o site de busca Google.

Outro exemplo interessante seria o do software Umap, onde o poder de busca mapear mensagens do Outlook e do Word, dentre vários outros tipos de arquivos.

Para um maior entendimento das necessidades dos usuários, surgem o interesse e a importância dos agentes inteligentes e das sofisticadas técnicas de “sugestão”, onde esses assumem o papel de assistentes, e após um período de “treinamento”, possam por si só oferecer sugestões ao seu usuário, com base no que este vem utilizando ao longo do tempo.

Com a situação da rotina, o chamado Knowbot tentara prever a ação do usuário, baseado em exemplos armazenados em sua memória, comparando a nova ação com os dados armazenados e escolhendo a mais similar dessas situações para a decisão a ser tomada em seguida.

Outro caso é a programação do agente em cima das preferências do usuário. Ele te dá o feedback positivo ou negativo dos links sugeridos pelo agente, que fará uma seleção, oferecendo assim só o que é de interesse do usuário.

Há também outro caso, os knowbots, chamados também de filtros colaborativos e funcionam extremamente bem na área de entretenimento. A diferença é que este não tenta selecionar, mas sim auxiliar o usuário na escolha do programa, com base na correlação dos gostos pessoais de vários usuários.

Através da internet, do celular ou da televisão, os agentes inteligentes já estão colaborando e vão colaborar ainda mais para que possamos perceber as várias comunidades às quais pertencemos. Através desses agentes inteligentes é que compartilhamos zonas de conhecimento, gostos e preferências, aceitamos e aceitaremos sugestões de pessoas que, apesar de muitas vezes distantes, podem colaborar conosco.

### 3. As Comunidades Virtuais

Mesmo antes do nascimento da Web, Howard Rheingold já nos alertava sobre as diversas comunidades on-line que estariam por vir. E estava certo. Quase uma década depois, presenciamos as mais diferentes espécies e subespécies de comunidades virtuais.

As comunidades virtuais tem como finalidade exercer a troca de idéias de pessoas de todas as partes do mundo, que de alguma forma tenham algo em comum.

Este tipo de interatividade apresenta um crescimento espetacular. O correio eletrônico, salas de bate-papos e sites fazem parte de uma febre que atinge a todos e só tem a se expandir cada vez mais.

A construção de uma comunidade virtual necessita de tempo e dinheiro. É preciso conhecer as necessidades dos membros para oferecer-lhes o melhor serviço, o que nem sempre acontece. Por isso, é importante que se estabeleça com clareza os objetivos da comunidade, bem como os benefícios que os membros terão ao fazer parte dela.

Já antecipava Rheingold “As mentes coletivas populares e seu impacto no mundo material podem tornar-se uma das questões tecnológicas mais surpreendentes da próxima década”. Ele percebeu que as comunidades virtuais são lugares onde as pessoas se encontram, mas são igualmente um meio para atingir diversos fins.

Em 1976, o pesquisador Turoff disse a respeito da inteligência coletiva “[...] um grupo bem-sucedido exibira um grau de inteligência maior em relação a qualquer um de seus membros”.

Rheingold afirmou também que existem contratos sociais entre grupos humanos, que nos permitem agir como agentes inteligentes uns para os outros.

Isso, de certa forma, amplia o conceito de mente coletiva. Porém esta não trabalharia para resolver problemas em conjunto, como imaginava Turoff, e sem trabalhariam em conjunto em função de um indivíduo.

Em suma, é no horizonte do excesso de informação que encontramos as comunidades virtuais, funcionando como verdadeiros filtros humanos inteligentes. Devido aos mais diversos recursos disponíveis na web, as comunidades virtuais são consideradas verdadeiras fontes de consulta, e, como consequência previsível, muitos visitantes usufruem muito mais do que contribuem.

A exemplo disto temos o site do New York Times, Abuzz, onde os membros indicam seu perfil, fazem perguntas ou são solicitados a responder algumas com base no seu “histórico” pelo site.

Existem também sites que promovem debates entre os membros, que é o caso da CNN, ou o Plastic, que é um site que funciona como um jornal coletivo. O site Fathom, é um site fundado por um consorcio de várias instituições e tem como objetivo principal atrair o internauta para o interior de um circuito de capital de conhecimento e expertises autenticadas.

Já no campo da política, há o site Speakout, que visa atrair os internautas para um cenário inteligente de discussão política.

O comercio on-line também é uma crescente discutida no livro, onde é mostrado dados que comprovam a utilização das comunidades virtuais como filtros de informação, até na hora de se informar sobre um determinado produto.

Outra comunidade que agora se expande é a comunidade sem-fio, que tem como essência a mobilidade. Eles se conectam através de celulares palmtops, de pequenos radio transmissores de curto alcance. O essencial é estar ligado em qualquer lugar.

Apesar de apresentar certas dificuldades de manuseio, esses aparelhos são muito populares entres as pessoas.

O único problema é que o ciberespaço é um lugar desprovido de materialidade, de presença física, que favorece basicamente a comunicação não-presencial, então fica difícil pensar que uma comunidade virtual móvel possa ser similar as que se formam na internet.

Porém, estas comunidades virtuais sem-fio, podem combinar numa fração de segundo um encontro geograficamente plausível e se conhecerem em grupo.



Até brinquedos com intuito de mobilização física promovida por um espaço virtual já está em circulação. Isto mostra como serão formadas as novas gerações.

A chegada dos blogs, que ao contrário de mascarar, apresentam seus autores autenticamente, é uma nova tendência apresentada. Cada blog parece remeter uma comunidade de blogueiros, num sistema de remissão infundável.

Os fotologs apresentam fotos publicadas por seus autores, que separam as categorias por listas.

Os blogs pessoais são vistos também como diários íntimos. No entanto, no momento em que um comentário é posto no blog, ocorre uma mistura de pessoas, pontos de vista, interesses e preferências, então, é uma espécie de construção coletiva da intimidade.

Blogs e flogs (fotologs) são uma forma de investimento afetivo, imaginário e intelectual.

---

### O autor

---

É psicólogo formado pela UNB – Universidade de Brasília, aluno do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda das Faculdades Unopec.

#### Para citar este artigo:

PASSOS, Átila Alexandre. **A Cultura Digital (Resenha)**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: agosto de 2004.  
Publicado em: Fevereiro de 2005.

## **MARKETING, CAOS E COMPLEXIDADE**

Marketing, Chaos and Complexity

**Rodolfo Leandro de Faria OLIVO**

Faculdades Unopec  
Faculdade Comunitária de Campinas

### **Introdução**

Estamos habituados a reconhecer o marketing em sua dimensão prática e aplicada, ou seja, a pensar o marketing como a comunicação, propaganda, preço, distribuição, características dos produtos, promoções, enfim as operações que envolvem e influenciam a transação entre comprador e vendedor de um bem ou serviço. Apesar desta visão ser, sem dúvida, muito relevante seja para a administração, seja para as organizações, ou mesmo para os consumidores, não existe uma teoria geral de marketing, suficientemente sistematizada, conceitualizada e corroborada por uma ampla maioria de praticantes e teóricos de marketing, que sustente de forma sólida, consistente e genérica as aplicações de marketing realizadas pelas organizações. Alguns teóricos tem procurado diminuir esta lacuna, ou seja, avançar em uma teoria de marketing mais geral e mais consistente. O presente artigo tem por objetivo discutir uma destas tentativas, realizadas por Hunt (1) através da teoria das vantagens de recursos – TVR - (resource-advantage theory) e propor algumas possíveis contribuições da teoria do caos e complexidade para o enriquecimento do modelo TVR.

### **A teoria das vantagens de recursos - TVR**

A teoria das vantagens de recursos tem uma abordagem dos mercados consumidores de certa forma oposta a teoria econômica clássica. A teoria econômica clássica criada originalmente por Adam Smith e posteriormente desenvolvida por vários economistas, tais como David Ricardo, Walras, Jevons e mesmo Karl Marx tem como premissas a igualdade de condições no acesso aos

recursos de mercado para todos os competidores, ou seja, os “recursos produtivos” fornecedores, informações, tecnologia são disponíveis sem barreiras ou restrições a todos os participantes de mercado. Nesta lógica, os mercados tendem sempre ao equilíbrio, já que, como todos os competidores tem acesso aos mesmos recursos, nenhum destes conseguirá criar uma vantagem competitiva sustentada e assim a competição se dará basicamente pelo preço. Adam Smith inclusive cunhou a famosa imagem da “mão invisível” com a qual o mercado se auto-regula baseado no sistema de preços relativos. As conseqüências para o marketing desta teoria são que demanda por bens e serviços seria razoavelmente homogênea, e que, como os mesmos recursos são disponíveis a todos, a lucratividade da empresa estaria mais fortemente correlacionada aos macro-fatores de mercado, tal como a lucratividade média do segmento de atuação da empresa, do que aos micro-fatores de mercado, tal como os esforços e práticas de inovação em marketing, finanças, processos produtivos ou tecnologia.

A teoria econômica clássica tornou-se ao longo do tempo muito popular nos meios acadêmicos, empresariais e mesmo políticos. Diversas foram as tentativas de generalizar as aplicações desta teoria para todos os mercados de consumo, contudo a teoria se encaixava quase perfeitamente em alguns mercados, mas ficava muito distante da realidade em outros, não demonstrando portanto evidências empíricas definitas de sua validade como uma teoria ampla e geral. Os defensores da teoria clássica argumentam que esses mercados nos quais tal teoria não se aplica bem sofrem distorções exógenas, ou seja, os mercados em si tendem ao equilíbrio, porém fatores externos como regulamentação governamental, práticas desleais e ilegais de comércio além de reservas de mercado distorcem a lógica do mercado e impedem que este seja competitivo e atinja o seu equilíbrio.

A teoria das vantagens de recursos discorda totalmente das premissas da teoria clássica. Para a TVR os recursos não estão disponíveis sem barreiras a todos os participantes do mercado, ao contrário, a concorrência por esses recursos escassos é muito intensa entre os competidores, já que é justamente esse acesso privilegiado aos recursos que proporciona aos participantes as

vantagens competitivas. Nesta lógica de competição por recursos e por vantagens comparativas o mercado não tende a um equilíbrio, mas sim está constantemente em desequilíbrio, já que o processo de acesso a recursos é dinâmico, e portanto a manutenção das vantagens competitivas adquiridas está sempre ameaçada pelos rivais. As conseqüências para o marketing desta teoria são que demanda por bens e serviços seria heterogênea e que a lucratividade da empresa estaria mais fortemente correlacionada aos micro-fatores de mercado, tal como os esforços e práticas de inovação em marketing, finanças, processos produtivos ou tecnologia.

### **A importância da inovação e do aprendizado para a TVR**

A inovação particularmente tem um papel bastante relevante para a TVR considerada por esta teoria como endógena ao contrário da teoria clássica que considera a inovação como exógena a empresa. Assim, para a TVR, as organizações em busca de vantagens competitivas geram capacidade de aprendizado e inovações endogenamente. Uma vez que todos os participantes estão na mesma lógica de buscar inovações e aprendizado a manutenção das vantagens competitivas é sempre provisória. O processo portanto é contínuo e dinâmico.

Um paralelo interessante pode ser traçado com a ecologia e os ecossistemas. Nos ecossistemas há nichos ecológicos aos quais os seres vivos se adaptam através da evolução, desenvolvendo aptidões e características física que lhes proporcionam vantagens comparativas em relação a outros seres vivos. A TVR trabalha com uma imagem semelhante. As inovações, capacidade de aprendizagem visando o acesso privilegiado aos recursos tornam algumas organizações mais bem adaptadas a certos nichos de mercado que outras, de forma análoga aos seres vivos. Estas organizações mais bem adaptadas são as que desenvolvem as vantagens competitivas.

Em defesa de sua teoria das vantagens de recursos, Hunt (2002) faz uma inferência bastante interessante na comparação com a teoria econômica clássica. O autor defende que a teoria econômica clássica seria uma caso particular da

TVR. Desta forma, em alguns casos e mercados especiais a inovação e a capacidade de aprendizagem tornam-se baixas e portanto o acesso a recursos fica em condições razoavelmente equitativas a todos os participantes. Nestas condições especiais a teoria clássica seria válida e aplicável, a concorrência se daria baseada principalmente no sistema de preços relativos e a lucratividade seria muito mais correlacionada ao setor de atuação do que propriamente as práticas individuais da organização. Contudo em condições mais normais de mercado, a inovação e a aprendizagem endógenas proporcionam vantagens competitivas a alguns participantes em detrimento de outros, e a teoria clássica torna-se falha. A teoria clássica portanto estaria contida na TVR como um caso especial no qual a inovação e capacidade de aprendizagem endógenas das organizações seriam baixas.

A teoria do caos e complexidade pode proporcionar alguns elementos interessantes para enriquecer esta visão de contraponto entre teoria econômica clássica e a teoria das vantagens de recursos.

### **A Teoria do Caos e a Complexidade**

A teoria do caos surgiu originalmente no campo das ciências naturais, em especial da física, química e biologia na década de 1960. Apesar desta origem a teoria oferece interessantes idéias e abordagens não somente para as ciências naturais como também para outras aplicações como administração, finanças e marketing. Esta teoria tem como base de seu desenvolvimento o inconformismo de muitos teóricos com as idéias de modelos probabilísticos e aleatórios, ou seja não determinísticos. Para estes teóricos era inconcebível que conhecendo-se as causas e variáveis determinantes de um dado fenômeno não fosse possível prever seus desdobramentos. Apesar desta indignação esta indeterminação era a regra em muitas áreas tais como meteorologia, dinâmica dos fluidos, equilíbrio ecológico, entre muitas outras. A previsão do tempo, por exemplo, deveria ser bastante precisa, uma vez que são bem conhecidas dos físicos e meteorologistas

as variáveis que determinam o clima: pressão, temperatura, umidade, ventos. Contudo as previsões do tempo não são confiáveis, incorrem em grandes erros em especial para prazos mais longos. A princípio não haviam técnicas adequadas para medir as variáveis meteorológicas. Contudo, a partir de década de 1960 com os satélites meteorológicos e os primeiros computadores, passaram a existir as ferramentas necessárias para a previsão do tempo: capacidade de medir as variáveis a nível global com os satélites e capacidade de processar estas informações com os computadores. Ainda assim as previsões do tempo continuavam com grandes erros, em especial a longo prazo e os cientistas ficaram perplexos com tal situação, ou seja, apesar de dados razoavelmente precisos e capacidade para processá-los os modelos continuavam não fornecendo previsões confiáveis e no longo prazo previsão não passavam de probabilidades, com as variações sendo aleatórias.

Um dos primeiros teóricos a desenvolver as idéia de uma ordem subjacente ao caos foi Edward Lorenz, um meteorologista com forte base matemática (2). Lorenz foi um dos pioneiros a utilizar computadores e modelos matemáticos para simular a atmosfera terrestre e tentar prever o tempo. Na verdade este modelo inicial era muito simples com apenas 12 equações e não conseguia simular furacões, tempestades, nevascas, o clima terrestre no modelo se comportava de forma bastante suave. Lorenz criou um tipo gráfico primitivo imprimindo os resultados obtidos pelo modelo. Em uma de suas simulações algo muito estranho aconteceu: dada a velocidade de processamento muito lenta e Lorenz precisando refazer uma simulação, tomou um atalho e digitou manualmente a seqüência numérica para dar as condições iniciais da experiência. Os resultados gráficos foram perturbadores para o cientista, pois após alguns períodos a linha do novo experimento começava a se distanciar da antiga e no longo prazo suas seqüências eram absolutamente diferentes. A princípio Lorenz supôs que o computador estivesse com problemas ou que tivesse digitado os dados de forma incorreta. Na verdade Lorenz havia digitado os números desprezando a quarta casa decimal, ou seja um erro em dez mil. Esta foi a semente do que foi

posteriormente denominado como forte dependência das condições iniciais ou simplesmente efeito borboleta.

Para entender os resultados obtidos por Lorenz faz-se necessário dividir os fenômenos e os modelos que pretendem descrevê-los em duas categorias: os lineares e os complexos (ou não-lineares).

Os modelos lineares partem do pressuposto que existem variáveis independentes e variáveis dependentes, que são determinadas pela variáveis independentes. Neste modelo portanto basta conhecer as variáveis independentes e suas relações para se prever com grande grau de certeza as variáveis dependentes. Um pequeno erro de medição nas variáveis independentes causará um pequeno erro de previsão das variáveis dependentes. A engenharia e cálculo envolvido na construção de um prédio servem bem para ilustrar este modelo. A quantidade de concreto utilizada nas fundações pode ser considerada como uma variável independente e a estabilidade do prédio como variável dependente, portanto a quantidade de concreto determina se o prédio se sustentará ou não. Um pequeno erro de cálculo na quantidade de concreto a ser utilizada ou alguma pequena falha na qualidade ou quantidade do concreto utilizado causará uma pequena falha na estabilidade do prédio. A causa é proporcional ao efeito. Os engenheiros resolvem facilmente esta situação utilizando alguma margem de segurança na quantidade de concreto utilizado, por exemplo de 20% acima da quantidade recomendada pelo cálculo teórico.

Os modelos complexos, por outro lado não conseguem diferenciar variáveis dependentes das variáveis independentes. Na verdade não existem variáveis independentes, uma vez que as estas tem uma relação de interação entre si com resultados fortemente influenciados por pequenas diferenças em cada variável. O resultado é que os efeitos não são proporcionais as causas, uma vez que pequenos efeitos quando submetidos a muitas interações entre as variáveis provocam variações cada vez maiores, em crescimento exponencial, tornando muito difícil a sua previsão. Para ilustrar estes modelos um exemplo clássico é justamente o clima e a previsão do tempo: pequenos erros de medição de temperatura, pressão ou umidade em sua interação dinâmica na atmosfera

provocam grandes variações no clima a longo prazo que não são captadas pelos modelos de previsão. Este é o motivo que explica o resultado obtido por Lorenz em sua experiência, ou seja, mesmo uma pequena modificação nas condições iniciais do sistema complexo, no caso de sua experiência uma diferença de apenas um em dez mil, é potencializada e amplificada na interação das variáveis e provoca diferenças a curto prazo e mudanças completas a longo prazo. Este efeito ficou conhecido como forte dependência das condições iniciais ou efeito borboleta, uma alusão a imagem muito difundida utilizada para ilustrar este fenômeno de que tornados no Texas podem ter se originado de borboletas batendo as asas na América do Sul, ou seja, pequenas variações nas direções dos ventos na América do Sul provocados por borboletas se potencializam e podem em sua interação caótica e complexa provocar grandes tempestades do outro lado do globo terrestre.

### **Teoria das vantagens de recursos e efeito borboleta**

A teoria do caos e os modelos complexos podem trazer significativas contribuições para o entendimento de fenômenos humanos. Estes fenômenos normalmente se assemelham muito mais aos modelos complexos que aos modelos lineares. Os fenômenos sociais são produto da interação de diversos seres humanos, cada qual com sentimentos, motivações e desejos complexos além de dependentes em grande medida da própria interação com outros seres humanos. Os mercados consumidores e as organizações entendidos em sua dimensão social e humana portanto se assemelham muito mais a modelos complexos que a modelos lineares. Desta forma o efeito borboleta também é válido para estas entidades.

A Teoria das vantagens de recursos propõe um modelo de não equilíbrio dinâmico na busca das organizações para criarem vantagens competitivas. O efeito borboleta pode contribuir para enriquecer o entendimento da dinâmica do acesso privilegiado a recursos. O princípio de pequenas causas potencializadas em uma relação interativa produzindo grandes efeitos pode ajudar a entender



como algumas organizações criam vantagens competitivas. Na verdade pode ajudar a explicar como a teoria econômica clássica estava quase certa, ou seja, as empresas tem acesso semelhante aos recursos, porém não idênticos. Estas pequenas diferenças (causas) no acesso aos recursos podem gerar grandes efeitos, ou seja, vantagens competitivas significativas entre as empresas.

Assim um relacionamento pessoal mais íntimo com o fornecedor, alguma informação, pequenas diferenças de custo, propostas fechadas alguns dias antes dos concorrentes, ou seja pequenas diferenças nas causas podem dar acesso a tecnologias revolucionárias, modelos de negócios inovadores, exclusividades de distribuição, preços imbatíveis, a toda uma gama de significativas vantagens competitivas.

Na visão tradicional de modelo linear estas pequenas distorções em relação a teoria econômica clássica provocariam pequenos efeitos que no geral não atrapalhariam a aplicabilidade da teoria. Contudo, em uma visão de modelos complexos, mais adequada às atividades humanas, estas pequenas distorções em relação a teoria econômica clássica podem gerar grandes efeitos na forma de vantagens competitivas e tornar a TVR mais adequada e mais geral que a teoria econômica clássica.

### **Teoria das vantagens de recursos e as séries não-estacionárias**

A teoria do caos após os estudos de Lorenz se expandiu de forma interdisciplinar e atingiu outras áreas do conhecimento. Uma outra contribuição relevante para a TVR pode ser aproveitada da dinâmica populacional na ecologia e ecossistemas (3). A visão linear da ecologia populacional sustenta que se uma população animal for submetida a condições de limitação de alimentos e concorrência com predadores em certos limites fixos, a partir de uma população original, esta população sofrerá variações no número de membros por uma série de períodos temporais e por fim este número se tornará fixo, estabilizando-se em um ponto de equilíbrio. Estas são as chamadas séries estacionárias.

O modelo complexo, desenvolvido por biólogos, contudo tem uma visão distinta. Para este modelo a população pode se estabilizar se o fator de reprodução da população for baixo, ou seja, se a população tiver relativamente baixa fecundidade as interações diminuem e o modelo tende a ser linear. Contudo, conforme os fatores de reprodução aumentam, aumentam também as interações e conseqüentemente o modelo torna-se cada vez mais complexo até o ponto das populações não mais se estabilizarem. Estas são as chamadas séries não-estacionárias. Um caso análogo vem da física dos fluídos. O fluxo de água de um rio pode ser muito bem descrito por um modelo linear se a velocidade da água é baixa, pois as interações de correntes são fracas e a movimentação da água torna-se bastante suave e previsível. Por outro lado se a velocidade da água é alta, as correntes dentro do fluxo tem uma interação bastante rica e complexa, criando corredeiras e redemoinhos de forma aparentemente aleatória, porém determinada por uma rica e complexa interação dos movimentos da água.

Estas aplicações de modelos complexos novamente podem enriquecer o entendimento dos mercados de consumo e das organizações em busca de acesso privilegiados a recursos para construir vantagens competitivas, em especial no papel desempenhado pela inovação e pelo aprendizado.

A teoria econômica clássica é válida nos casos especiais em que a taxa de inovação endógena é baixa, ou seja, por determinados motivos as empresas não tem conseguido inovar e criar vantagens competitivas. Estes casos seriam semelhantes a população ecologicamente estabilizada com taxa de fecundidade baixa e ao rio com água em baixa velocidade. Assim os modelos lineares estacionários seriam apropriados para representar este universo. As séries seriam estacionárias, ou seja, a quantidade participantes em determinado segmento, analogamente as populações de baixa fecundidade, tenderia a se estabilizar em um ponto de equilíbrio, limitada pela lucratividade, conforme previsto pela teoria clássica.

A teoria das vantagens de recursos por outro lado, com os competidores conseguindo acesso privilegiado a recursos, seria mais adequada para setores em que a taxa de inovação e aprendizado endógena fosse alta, ou seja, o setor é

bastante dinâmico, com as organizações conseguindo desenvolver vantagens competitivas de forma sistemática. As séries seriam não-estacionárias, ou seja, a quantidade de participantes variaria ao longo do tempo, contudo sem uma tendência a se estabilizar em algum ponto de equilíbrio, analogamente as populações com alta taxa de fecundidade. A dinâmica da inovação tornaria o mercado dinâmico e em certo sentido caótico ou em constante desequilíbrio.

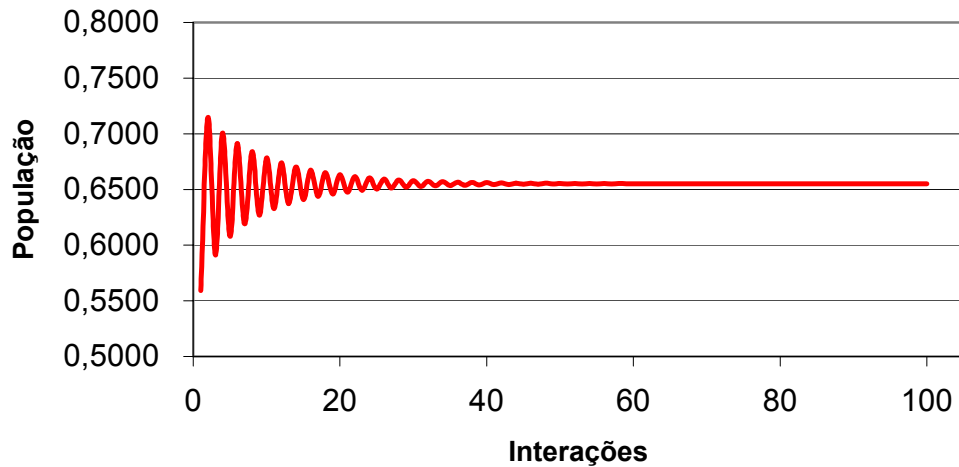
A fim de ilustrar as duas situações, tomemos como exemplo um mercado com um modelo complexo para determinar o número de organizações participantes. Este mercado seria regido pela seguinte equação:

$$x \text{ próximo} = rx(1-x)$$

Nesta equação  $r$  representa a taxa endógena de inovação e aprendizado e  $x$  representa o número de participantes no mercado. O modelo é complexo (não-linear) uma vez que a variável dependente  $x$  é ao mesmo tempo variável independente proveniente do período anterior. Assim a variável  $x$  é determinada pela sua própria interação.

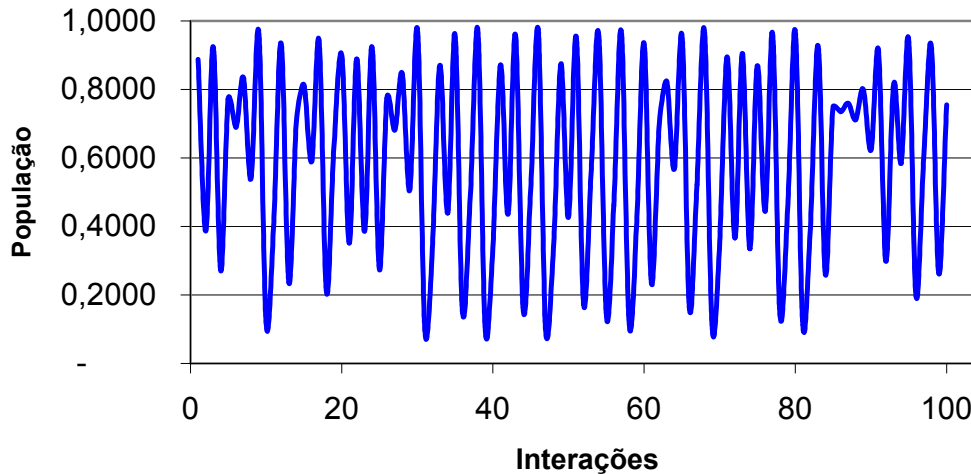
As situações em que este mercado estaria sendo regido pela teoria econômica clássica e que o número de participantes (variável  $x$ ) tenderia ao equilíbrio em uma série estacionária seria quando a taxa de inovação e aprendizado (fator  $r$ ) fosse relativamente baixo. Assim suponhamos uma população inicial de 0,1 (100 empresas) e um fator  $r$  de 2,9 (relativamente baixo). Para uma interação de 100 períodos teríamos um equilíbrio em 0,655 (655 empresas) a partir do período 77.

### Série Estacionária - Teoria Clássica



As situações em que este mercado estaria sendo regido pela teoria da vantagens de recursos e que o número de participantes (variável  $x$ ) não tenderia ao equilíbrio em uma série não-estacionária seria quando a taxa de inovação e aprendizado (fator  $r$ ) fosse relativamente alto. Assim suponhamos uma população inicial de 0,1 (100 empresas) e um fator  $r$  de 3,9 (relativamente alto). Para uma interação de 100 períodos não seria atingido um equilíbrio e haveria uma grande amplitude de variação com a população atingindo valores de 0,116 (116 empresas) até valores de 0,975 (975 empresas), em um movimento aparentemente aleatório. A compreensão da situação de alta taxa de inovação fica ainda mais rica se considerarmos que esta taxa é muito influenciada pelo efeito borboleta e assim estes movimentos de grande amplitude de variação podem ser causados por pequenas distorções nas premissas da teoria econômica clássica.

### Série Não Estacionária - TVR



Este exemplo hipotético ilustra como os mercados podem ser dinâmicos. O mesmo mercado pode por alguns períodos ser regido pela teoria econômica clássica, se os fatores de inovação e aprendizado estiverem relativamente pouco ativos e em um período seguinte ser regido por um processo dinâmico e complexo se estes fatores se tornarem relativamente mais ativos.

### Considerações finais

Os teóricos e praticantes de marketing ainda estão no processo de construção de uma teoria geral de marketing que dê sustentação teórica as práticas e técnicas desenvolvidas nas últimas décadas. Uma contribuição relevante foi proposta por Hunt com sua teoria das vantagens de recursos que visa explicar de forma mais coerente os processos competitivos e assim caminhar em direção a uma teoria geral de marketing.

A teoria das vantagens de recursos discorda das premissas da amplamente aceita e utilizada teoria econômica clássica. A teoria clássica supõe acesso equitativo aos recursos a todos os participantes de forma que nenhum destes possa desenvolver uma vantagem competitiva. Assim a competição ocorre

baseada somente no sistema de preços relativos, a lucratividade se baseia em fatores inerentes ao segmento e o mercado tende ao equilíbrio.

A teoria das vantagens de recursos por outro lado discorda da premissa de acesso equitativo dos participantes aos recursos e nesta desigualdade reside a possibilidade de criação de vantagem competitiva. Desta forma, as empresas competem por recursos, a lucratividade se baseia em fatores endógenos da organização, em especial a capacidade de inovação e aprendizado para a obtenção dos recursos de forma privilegiada.

A teoria do caos e os modelos complexos podem contribuir de forma bastante interessante para o enriquecimento da teoria das vantagens de recursos. O chamado efeito borboleta contribui para o entendimento de como basta que algumas premissas da teoria clássica estejam levemente não consistentes para provocar grandes distorções nas conclusões desta teoria, ou seja, pequenas distorções e diferenças no acesso aos recursos podem gerar grandes efeitos na forma de vantagens competitivas.

A ecologia populacional complexa, desenvolvida originalmente por biólogos em populações com séries não-estacionárias e aplicada a TVR enriquece o entendimento da dinâmica competitiva na forma do número de participantes do mercado. A chave para o entendimento desta dinâmica está na taxa de inovação endógena das organizações. Quando esta taxa é relativamente baixa, as vantagens competitivas tendem a diminuir e o mercado tende a ser regido pela teoria econômica clássica e o número de participantes atingir um equilíbrio em uma série estacionária. Por outro lado, se a taxa de inovação é alta, as vantagens competitivas tendem a aparecer e o mercado passa a ser regido pela TVR, em uma situação de não-equilíbrio e uma série não-estacionária.

A teoria do caos e os modelos complexos podem contribuir de forma significativa para o entendimento de fenômenos humanos e de marketing por lidarem melhor com a interação e não-linearidade do comportamento humano. A teoria do caos pode ser melhor explorada e adaptada ao marketing contribuindo significativamente no processo atual de construção de uma teoria geral de marketing.

## Notas

- (1) HUNT, Shelby. *Foundations of Marketing Theory*. Armonk: Sharpe, 2002 – capítulo 9.
- (2) GLEICK, James. *Caos – A criação de uma nova ciência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990 – capítulo 1.
- (3) GLEICK, James. *Caos – A criação de uma nova ciência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990 – capítulo 3.

## Bibliografia

- BASS, Thomas. **Os profetas de Wall Street**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FOUREZ, G. **A construção das ciências**. São Paulo: Unesp, 1995.
- GLEICK, James. **Caos – A criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.
- HUNT, Shelby. **Foundations of Marketing Theory**. Armonk: Sharpe, 2002.
- HUNT, E.K. **História do Pensamento Econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KRUGMAN, Paul. **Vendendo Prosperidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVO, Rodolfo L. F. **Crescimento Sustentado da Organização: Uma Necessidade Estratégica**. São Paulo: Revista Intellectus, edição jul./dez. 2003.
- SOROS, George. **The Crisis of Global Capitalism**. New York: PublicAffairs, 1998.

## O autor

---

Graduado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Pós-graduado pela EPGE/FGV - MBA Executivo Internacional com extensão na Ohio University. Mestrando em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de SP– PUC/SP. Exerce a atividade profissional de professor da Faculdade Comunitária de Campinas e da Faculdade Unopec de Sumaré nos cursos de graduação em administração de empresas, além de consultoria empresarial e empreendedorismo.  
E-mail: [rodolfo\\_olivo@hotmail.com](mailto:rodolfo_olivo@hotmail.com)

**Para citar este artigo:**

OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria. **Marketing, caos e complexidade**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Agosto de 2004.  
Publicado em: Fevereiro de 2005.



## **A REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO NOS ANOS 90: MENOS CONCORRÊNCIA E MAIS COMPETITIVIDADE?**

The reorganization of the Brazilian banking system in years 90:  
little competition and more competitiveness?

**Wagner de Souza Leite MOLINA**

Faculdades Unopec

USF - Universidade São Francisco

### **1 – Introdução**

O sistema bancário brasileiro sofreu grandes transformações nos últimos vinte anos, deste o final dos 80, passando pelos 90 - principalmente a partir da metade desta década, quando o Plano Real, ao lograr êxito na estabilização da economia, impôs um forte processo de ajuste aos bancos instalados no país. Este artigo não tem a pretensão de resumir o complexo processo de reestruturação que atingiu os bancos brasileiros nas últimas décadas, pois a literatura existente sobre o tema já o faz em parte, e com muito mais profundidade do que seria possível num pequeno artigo como este. O objetivo do presente texto é, portanto, muito mais limitado - mas não menos útil: formular algumas observações referentes a uma particularidade do processo de reestruturação mencionado, na qual a aludida modernização do setor bancário, ao invés de vir acompanhada de uma maior concorrência (como seria razoável supor, tendo em vista o discurso pró-mercado que embasou a reestruturação de muitos outros setores...), trouxe consigo o fenômeno oposto - a concentração.

Não obstante a aparente contradição existente em qualquer setor econômico, entre competição e concentração, os bancos no Brasil são considerados hoje, curiosamente, como mais modernos e competitivos do que eram antes. Para esclarecer melhor esta questão (mas sem a pretensão de resolvê-la), faz-se necessária uma visão histórica panorâmica sobre o setor bancário brasileiro, que será complementada por uma análise mais específica dos elementos que caracterizaram as últimas transformações do setor. Por fim, serão evidenciados alguns aspectos que respondem (ao menos em parte) à questão

fundamental deste artigo: como explicar a ocorrência concomitante da concentração e do aumento da competitividade nos bancos brasileiros?

## **2 - Brevíssimo histórico do sistema bancário brasileiro: dos anos 60 até a atualidade**

O acesso ao mercado financeiro brasileiro era livre até 1966, sendo que até então, capitais externos podiam ser os únicos donos de um banco no país. Isso explica a presença de bancos como o Citibank, Boston, Chase e Lloyds, cujo ingresso no mercado brasileiro data de muito antes. O sistema bancário brasileiro opera sobre as bases jurídico-legais instituídas ainda na década de 60, pelo programa governamental conhecido como Paeg – Plano de Ação Econômica do Governo. Tal plano criou leis como a da Reforma Bancária e do Mercado de Capitais, que deram origem ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional, e que são, ainda hoje, a espinha dorsal do atual sistema financeiro nacional. (MOURA, 1998)

O Paeg provocou muitas mudanças no sistema bancário brasileiro, entre as quais podemos destacar um reforço da tendência de concentração neste setor (que vinha acontecendo desde os anos 50). No entanto, apesar das mudanças, o sistema bancário do país foi sendo praticamente fechado ao capital estrangeiro através de restrições adotadas pelas autoridades monetárias e, posteriormente, formalizadas em lei com a Constituição de 1988 (RODRIGUES, 1999)

Ao longo das décadas de 70 e 80, houve uma continuidade da tendência de concentração do setor bancário, que persistiu até 1976, quando esta tendência se estabilizou. Ao passo em que o sistema foi se tornando mais concentrado, ocorreu também uma significativa incorporação tecnológica que teve início ainda no final dos anos 60, com a criação do primeiro CPD - Centro de Processamento de Dados, e seguiu se difundindo nas décadas posteriores. Neste processo, duas fases podem ser diferenciadas: a primeira abrangendo toda a década de 70 e parte da década de 80, caracterizada pela automação de processos de controle interno do banco, atingindo o setor de contabilidade e registro das agências, que

foi paulatinamente se reduzindo com a implementação de sistemas de coleta e transmissão de dados conectados a uma unidade central, o CPD.

Estas transformações foram decisivas na extinção de cargos na chamada área de retaguarda das agências, como por exemplo, a função de contador da agência. A segunda fase começa a partir da metade da década de 80, com o avanço da tecnologia de base microeletrônica, que permitiu a automação de processos de trabalho no interior das agências, ao possibilitar o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento. Com isso, outras funções da retaguarda bancária foram significativamente reduzidas, principalmente na área de escrituração. (JINKINGS, 1995)

A evolução deste processo de automação permitiu também a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", ainda na segunda metade da década de 80, o que iria culminar na drástica redução do número de funcionários das agências, principalmente entre os que exerciam a função de caixas. Na década de 90, o próprio setor de processamento de dados começou a ser substituído pelos computadores centrais, sendo que a mesma tecnologia digital empregada nestes também possibilitou a instalação de computadores nos postos de trabalho das agências, cada um deles apto ao desenvolvimento de diferentes funções.

Este processo de incorporação tecnológica, intensificado durante a segunda metade da década de 80 e o início dos anos 90, permitiu a implementação de um sistema informatizado cuja rapidez acompanhava o ritmo de desvalorização da moeda imposto pelos altos índices de inflação registrados na década de 80. Isso permitiu que os bancos obtivessem uma alta lucratividade proporcionada pela própria inflação<sup>□</sup>, o que financiou novos investimentos em tecnologia informática. Assim, pode-se dizer que a inflação a um só tempo:

---

□ Estes lucros ocorriam através das chamadas operações de *floating*; estas operações permitiam que os bancos lucrassem a partir da apropriação da diferença entre o valor nominal dos depósitos à vista efetuados pelos clientes e garantidos pelo banco e o valor atualizado cobrado pelo banco do tomador de empréstimos financiado por tais depósitos.

- exigiu dos bancos uma maior agilidade operacional – obtida através da informatização dos registros e das transações financeiras – para fazer frente ao intenso processo de desvalorização da moeda;

- proporcionou ao sistema financeiro ganhos significativos atrelados ao processo inflacionário. Estes ganhos, por sua vez, financiaram uma boa parte dos investimentos em tecnologia realizados neste período.

Os investimentos em tecnologia bancados pelo lucro provenientes do processo inflacionário foram decisivos para a implementação da automação bancária, que possibilitou a disseminação dos caixas eletrônicos e terminais de auto-atendimento, ainda na segunda metade da década de 80. Isso permitiu que os bancos começassem a realizar grandes demissões de funcionários, o que iria afetar o poder de barganha dos sindicatos.

À partir de 1987, num cenário de altas taxas de inflação, também teve início um processo de desconcentração do setor bancário, que durou até 1993, às vésperas do Plano Real. O plano Real foi responsável por profundas transformações no sistema bancário brasileiro, sendo estas comparáveis, em termos de importância, às mudanças provocadas pela reestruturação dos anos 60.

O Plano Real afetou o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram impelidos a um rápido esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica de suas atividades. Primeiramente, os bancos tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, que historicamente se situavam num patamar em torno de 2% do PIB, chegando a atingir 4% entre 1990 e 1993. Já em 1995, um ano após o lançamento do plano de estabilização, estas receitas foram reduzidas para 0,1% do PIB, de acordo com Corazza, (s.d.). A perda de receitas originárias da inflação não representou, no entanto, uma queda significativa na lucratividade dos bancos. Tal fato pode ser explicado pela substituição das receitas inflacionárias por receitas de serviços bancários, o que já denotou um acentuado esforço dos bancos em adaptar suas atividades ao novo cenário que se delineou.

Outro fator essencial, que ao lado da estabilização macroeconômica formou o cenário do setor bancário nessa época, foi a entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro. Assim, os grandes bancos nacionais tiveram que se adaptar, ao mesmo tempo, a um ambiente macroeconômico de inflação bem diferente daquele da década de 80, e a um incremento da competitividade causado pela entrada de fortes concorrentes internacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

## **2.1 - A estabilização macroeconômica e a abertura de mercado aos bancos estrangeiros**

Com a estabilização da economia, a parcela do PIB representada pelo setor financeiro caiu de 12% para 6,3%, entre 1994 e 1997. Com isso, os bancos viram seus fantásticos ganhos de *floating* desaparecerem, o que levou a uma mudança de estratégia operacional em todo o setor, na qual os ganhos gerados pela inflação deveriam ser rapidamente substituídos por receitas advindas de serviços prestados pelos bancos, colocando os clientes como fator decisivo para a garantia da rentabilidade das instituições financeiras. Neste processo, os bancos que detinham uma boa carteira de clientes puderam superar a fase pós estabilização sem maiores dificuldades. (RODRIGUES, 1999)

Porém, nem todos os bancos contaram com esta possibilidade, por possuírem uma clientela pouco diversificada. Outro problema enfrentado pelos bancos na época foi a dificuldade na recuperação de créditos concedidos, pois em virtude de um longo período em que a inflação garantia a rentabilidade do setor bancário, a avaliação de riscos inerentes à concessão de empréstimos pelos bancos foi, em muitos casos, colocada em segundo plano.

Como resultado, alguns bancos não conseguiram manter sua saúde financeira sem os ganhos inflacionários, devido a uma carteira de clientes pouco diversificada e pouco rentável, e principalmente, devido à insolvência de uma parcela expressiva de seus devedores, o que ficou conhecido nos termos utilizados pelo mercado financeiro como “créditos podres”. Com isso, segundo Corazza (s. d.), o maior desafio enfrentado pelos bancos após a estabilização não

foi simplesmente a perda das receitas inflacionárias, mas sim o problema da insolvência dos devedores, que foi evidenciado e trazido à tona com o cessar das altas taxas de inflação.

Antes do Real, apenas os pequenos e médios bancos “quebravam”. À partir de então, a saúde financeira de algumas grandes instituições foi abalada, levando bancos importantes como o Nacional, o Econômico e o Bamerindus à ruína. O problema foi mais grave no caso dos bancos oficiais, sendo que muitos destes simplesmente faliram, num processo evidenciado pela necessidade de intervenção no Banespa, ainda em 1994. Com a quebra de grandes bancos privados somada aos problemas enfrentados pelos bancos oficiais, instaurou-se um risco sistêmico que colocou todo o setor bancário nacional em alerta. Em resposta a essa crise, o governo criou o Proer<sup>□</sup>, para sanear e incentivar a reestruturação dos bancos privados, além do Proef e do Proes<sup>□</sup>, programas destinados ao saneamento das contas dos bancos oficiais federais e estaduais, que passariam em seguida por um processo de privatização. (RODRIGUES, 1999)

Neste cenário, caracterizado pela estabilidade econômica e pelo processo de reestruturação do setor financeiro nacional (que incluía a privatização dos bancos estaduais e o saneamento dos bancos privados) o governo promoveu, então, a abertura do mercado financeiro local aos bancos estrangeiros.

Com a queda das taxas de inflação e as políticas de estabilização econômica implementadas no Plano Real, o mercado financeiro brasileiro se transformou em um ambiente altamente favorável ao ingresso de bancos estrangeiros. Porém, o setor bancário foi um dos últimos setores a serem abertos à concorrência internacional, pois a entrada de novos concorrentes estrangeiros

---

□ O PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, foi instituído pela resolução nº 2208 de 03/11/95. Este programa oferecia um linha de crédito especial aos bancos participantes e possibilitava que os gastos com reestruturação efetuados pelos bancos fossem diferidos em até dez semestres. (*site do BACEN na internet: www.bacen.gov.br*)

□ O PROES - Programa de Estímulo à Reestruturação do Sistema Financeiro público Estadual, foi instituído pela MP nº 1.702-26, de 30/06 de 98. Este programa previa a privatização, extinção ou transformação em agência de fomento ou instituição não financeira dos bancos públicos estaduais. O PROEF -Programa de Reestruturação dos Bancos Federais, visava a reestruturação do Banco do Brasil, da CEF, do Banco da Amazônia e do Banco do Nordeste. (*site do BACEN na internet: www.bacen.gov.br*)

no setor era limitada pela Constituição Federal de 1988, que não só restringia o campo de atuação dos bancos estrangeiros no país, como também criava fortes barreiras à sua entrada. Isso não significou o fechamento do mercado brasileiro aos estrangeiros, uma vez que há décadas estavam em funcionamento no país instituições cujos controladores eram estrangeiros, além de diversos bancos privados nacionais que mantinham vínculos permanentes com bancos estrangeiros ou até casos de participação estrangeira no capital de bancos nacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997: 26-31)

Mas a Carta de 1988 impedia que o sistema financeiro brasileiro se abrisse de maneira significativa à novos concorrentes internacionais, de modo que até 1995, não houve de fato um incremento da participação estrangeira no setor. Porém, não é possível afirmar que bancos estrangeiros deixaram de ingressar no mercado brasileiro devido a tais impedimentos, e é também muito difícil aferir precisamente o quanto uma maior ou menor participação de bancos estrangeiros durante o período em questão pode ser creditada à fatores legais. Isso se deve a instabilidade econômica, fator importante e certamente levado em consideração por bancos estrangeiros em sua tomada de decisão para investimentos. (CORAZZA, s.d.)

O período de estabilização da economia coincidiu com importantes ações do governo brasileiro tendo como objetivo facilitar a entrada de concorrentes estrangeiros no sistema bancário. O governo utilizou uma lacuna não preenchida pela lei constitucional, uma “brecha” da lei, que previa três casos em que um aumento da participação estrangeira no setor financeiro seria possível:

- numa situação em que a maior participação estrangeira fosse considerada “de interesse nacional”;
- em caso de reciprocidade a outro país;
- caso fosse algo previsto em acordos internacionais.

O artifício utilizado pelo governo brasileiro relacionava-se com o primeiro caso. Em agosto de 1995, Pedro Malan, então ministro da fazenda, enviou ao Presidente um estudo sugerindo que qualquer investidor estrangeiro pudesse participar ou aumentar sua participação no capital de bancos instalados no Brasil,

em processos analisados caso a caso. Em defesa deste aumento da participação estrangeira, eram colocados argumentos que enfatizavam a necessidade de capitalização, atualização tecnológica e aumento da competitividade do sistema financeiro nacional. Os incontáveis benefícios que a entrada de concorrentes externos trariam para o mercado financeiro brasileiro permitiam, segundo o governo, que uma maior abertura para o ingresso de bancos estrangeiros fosse entendida como “de interesse nacional”. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A participação de capital externo em bancos brasileiros já havia sido autorizada pelo governo no primeiro semestre de 1995, mas somente para os processos de privatização de bancos estaduais. Contudo, a participação estrangeira tendia a se generalizar, sendo que os programas de saneamento e reestruturação para o sistema financeiro brasileiro (Proer, Proes e Proef) reservavam papel de destaque ao capital externo. Para autorizar o ingresso ou o aumento de participação estrangeira no setor bancário, o governo exigiu que os estrangeiros comprassem créditos de instituições em processo de liquidação. Com isso, o BC poderia recuperar parte do prejuízo acumulado em processos de liquidação de bancos, corretoras e distribuidoras, ocorridos após a implementação do Plano Real.

Este negócio não deixava de ser interessante para os estrangeiros que, apesar deste desembolso adicional exigido pelo governo, poderiam à partir de então usufruir dos expressivos lucros do “emergente” mercado brasileiro. Também os controladores nacionais das instituições em processo de liquidação tinham grande interesse nesta venda pois voltariam a ter seus bens disponíveis. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A entrada destes novos estrangeiros no setor bancário nacional criava algumas expectativas ligadas ao aumento da competitividade resultante desta concorrência vinda do exterior. Havia a expectativa de que o desembarque de instituições estrangeiras levasse os bancos nacionais a um processo de internacionalização, o que traria benefícios para empresas brasileiras ao possibilitar a captação de recursos em mercados internacionais. Outra expectativa



era a de que a presença dos novos concorrentes estimulasse uma corrida por mais e melhores serviços oferecidos ao público. Tais expectativas se justificavam inclusive por declarações feitas por dirigentes de bancos estrangeiros recém chegados ao mercado brasileiro, que apontavam para um novo padrão de atendimento e serviços, com o fim das enormes filas, das altas tarifas e das elevadas taxas cobradas pelos bancos até então. Por fim, havia também a expectativa de que a “invasão estrangeira” estimulasse a busca por uma maior eficiência por parte dos bancos nacionais no que se referia à sua administração interna, bem como na condução de negócios no mercado financeiro. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

Tantas expectativas não eram gratuitas, mesmo levando em consideração a presença de antigos estrangeiros no mercado nacional, como o Citibank ou o Bank Boston, pois estes bancos sempre atuaram em uma faixa mais selecionada de clientes, não representando, portanto, ameaça para a hegemonia dos grandes bancos nacionais no mercado de varejo. Com a venda do Bamenrindus para o gigante internacional HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), em 1997, uma nova era anunciada para o setor bancário do país.

## **2.2 - A nova face do setor bancário nacional: concentração e competitividade**

A abertura do mercado nacional para bancos estrangeiros deflagrou uma onda de fusões, incorporações e aquisições sem igual na história brasileira. Transações dessa natureza foram registradas envolvendo não só a compra de bancos nacionais por estrangeiros, mas também entre os bancos nacionais. Dois fenômenos distintos, ainda que complementares, resultaram deste mesmo processo: um significativo aumento da participação do capital estrangeiro no sistema financeiro nacional e um forte movimento de concentração registrado ao longo dos últimos anos. (CORAZZA, s.d.)

A participação estrangeira estava restrita, inicialmente, à aquisição de instituições em dificuldades financeiras pelo capital externo, o que se encaixava na lógica dos programas de reestruturação e fortalecimento do sistema financeiro implementados pelo governo. Porém, em 1998 esta lógica foi alterada, o que se

evidenciou a partir da venda do controle do Banco Real para os holandeses do ABN-AMRO. O caso do Real gerou muita discussão, pois este banco não estava enfrentando dificuldades financeiras, como vinha ocorrendo com os bancos vendidos até então. O governo recebeu críticas dos banqueiros nacionais, que foram rebatidas pelo então presidente do BC, Gustavo Franco, com o argumento de que se não existia reserva de mercado para empresas brasileiras no setor industrial não havia razão para que houvesse reserva na atividade bancária. De acordo com o presidente do BC, a competição no sistema bancário beneficiaria diretamente o usuário, que contaria com melhores serviços e menores custos. (RODRIGUES, 1999)

Surge daí uma questão, a ser analisada nas próximas linhas, relacionada ao processo pelo qual o setor bancário brasileiro se tornou, ao longo dos últimos anos, mais competitivo e, ao mesmo tempo, mais concentrado. À luz da teoria econômica, um aumento de competitividade em determinado setor geralmente se dá em decorrência de um aumento no nível de concorrência registrado neste setor. Porém, o que ocorreu no setor bancário brasileiro foge à regra: por um lado, o setor passou por um processo de modernização tecnológica e racionalização administrativa que o tornou de fato mais competitivo, num novo ambiente em que os lucros provenientes de altas taxas de inflação foram substituídos por receitas provenientes de serviços. Isso levou a uma valorização da figura do cliente, paralelamente à implementação de práticas gerenciais que buscavam a eficiência na geração de resultados, a promoção da qualidade, etc.. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Por outro lado, o setor se concentrou significativamente, ao passo em que os grandes bancos nacionais de varejo adotaram estratégias que incluíam a aquisição de concorrentes, no intuito de se posicionar melhor no mercado e obter ganhos de escala. Seguindo esta lógica, o Unibanco adquiriu o Nacional, numa transação que representou apenas a primeira de uma série de grandes aquisições e incorporações: seguiram-se a compra do Banerj e do Bemge pelo Itaú, do BCN pelo Bradesco, sem contar os bancos vendidos para grandes instituições estrangeiras.

A corrida dos bancos nacionais para fazer frente aos gigantes internacionais que ingressavam em nosso mercado não se resumiu aos ganhos de escala, tendo associado a este processo de concentração a busca por melhores índices de rentabilidade baseados na eficiência administrativa. (RODRIGUES, 1999)

Para melhor entender a lógica que associou concentração bancária e busca da eficiência nas instituições "sobreviventes", é muito útil enumerar algumas das linhas mestras que conduziram as transformações registradas nos bancos brasileiros nos últimos anos:

- Segmentação da clientela

Os bancos brasileiros se lançaram numa corrida pela conquista de seus clientes, na qual o diferencial competitivo de uma instituição passou a residir na qualidade do atendimento, na busca da "fidelidade" dos clientes já existentes e na conquista de novas clientelas. Para dar conta disso, os bancos mesclaram as estratégias de aquisição de concorrentes - visando garantir presença em novas praças e segmentos atendidos pela instituição adquirida - e identificação de segmentos dentro do próprio universo dos correntistas de maneira a melhor atender as necessidades e expectativas dos diferentes nichos da clientela. Com essa resposta a demandas específicas, os bancos conseguiram explorar melhor cada um dos diferentes segmentos identificados entre seus clientes, tornando cada um deles mais rentável. Conhecendo melhor seus correntistas, os bancos puderam aumentar sua eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

- Investimento em tecnologia

Os investimentos em tecnologia foram fundamentais para a alteração do perfil dos bancos nacionais, bem como do perfil dos trabalhadores bancários. De um lado, os sistemas de informação desenvolvidos e disseminados por todas as grandes instituições bancárias permitiram, além de uma maior agilidade nas operações contábeis, a formação de grandes bancos de dados com informações sobre clientes, extremamente úteis tanto na avaliação de riscos para a concessão de créditos quanto nas estratégias de segmentação da clientela mencionadas

acima. De outro lado, ao propiciar a automação das atividades bancárias, a tecnologia permitiu o redimensionamento das instalações físicas dos bancos, com terminais de auto atendimento e o uso da internet retirando clientes das agências.

Para ilustrar o impacto destas mudanças, costuma-se dizer que os bancos deixaram de ser "*brick companies*" (em alusão aos tijolos, matéria-prima dos prédios onde funcionam as agências) para se tornarem "*click companies*" (em alusão ao termo "clique", relativo ao uso do *mouse* do computador), numa referência à *internet*, que permitiu o acesso à distância, via computador, aos serviços bancários. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 46-47)

- Redimensionamento das agências

As agências bancárias, que passaram a atender um número menor de pessoas, tiveram seu tamanho reduzido, tanto fisicamente quanto em quantidade de funcionários. Como já foi exposto anteriormente, algumas funções foram substituídas graças a recursos tecnológicos, enquanto outras tiveram seu contingente de funcionários muito reduzido. Porém, a organização dos funcionários remanescentes passou a obedecer uma lógica distinta, em acordo com as novas estratégias de segmentação da clientela. Setores específicos destinados a um atendimento diferenciado conforme a clientela existente foram sendo criados e aperfeiçoados. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Esta tendência atingiu a maioria dos grandes bancos de varejo, sendo que praticamente todas as instituições líderes passaram a adotar estratégias específicas para cada faixa de clientes. Seguindo esta lógica, o atendimento nas agências deixou de ser prestado de maneira uniforme, segundo os padrões usuais de atendimento ao público, passando a ser prestado de forma mais personalizada. O grande público que procurava os bancos apenas para pagar suas contas, foi aos poucos conduzido para casas lotéricas e terminais de auto atendimento, sendo que a maioria dos serviços prestados aos correntistas também foi transferida para os meios remotos de atendimento, ("terminais" e *internet*) (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 66-67)

- Venda de produtos

O foco das agências, por sua vez, foi se concentrando na venda de produtos financeiros aos clientes, principalmente os chamados produtos de empresas coligadas (ao banco): cartões de crédito, seguros, planos de previdência, títulos de capitalização e até consórcios. Assim, o próprio desenho das agências deixou de ser algo muito próximo ao de uma "repartição pública" destinada ao atendimento de um grande número de pessoas, passando a se assemelhar mais ao de uma loja, como as de um shopping center, mas vendendo produtos não tangíveis. Os bancos de dados existentes com informações sobre os clientes passaram a ser instrumentalizados para o desenvolvimento de ferramentas de marketing que, colocadas à disposição dos funcionários do banco, fornecem um perfil detalhado de cada cliente, orientando o bancário sobre os tipos de produtos que devem ser oferecidos.

Isso tudo acarretou uma mudança nas qualificações exigidas no trabalho bancário, que vão deixando de ser meramente técnicas, vinculadas a atividades específicas do "negócio" bancário, para se tornarem cada vez mais comportamentais, associadas a "habilidades pessoais", como por exemplo, a "facilidade de comunicação", a "capacidade de trabalho em equipe" ou o "bom relacionamento interpessoal" ("qualificações" muito próximas às exigidas de um bom vendedor). (SEGNINI, 1999 b)

De uma forma geral, pode-se afirmar que a recente reestruturação pela qual passaram os bancos brasileiros seguiu as diretrizes expostas acima, tendo como objetivos a redução de estruturas operacionais, a busca de uma maior flexibilidade, a agilidade e a constante adaptação às necessidades dos clientes. Tais objetivos têm sido válidos tanto para os bancos quanto para as empresas de forma geral. Inserido nessa lógica - na qual o cliente dita as condições nas quais as empresas devem operar ( inclusive através das especificações de produto e preço) - o processo esteve caracterizado pela intensificação do cumprimento de metas de lucratividade e produtividade. No caso do setor bancário também não foi diferente, tornando as metas associadas à rentabilidade, às vendas, à conquista de novos clientes, etc., uma rotina para os bancários. (RODRIGUES, 1999)

Outro aspecto inerente aos objetivos citados acima foi o esforço de "enxugamento" do quadro de funcionários realizado por praticamente todos os grandes bancos e que gerou uma enorme onda de demissões no setor, somando-se à tendência geral de desemprego registrada no mercado de trabalho brasileiro durante os anos 90 e que ainda persiste. As estratégias de redução de custos que levaram grandes bancos a demitirem foram reforçadas pela automação bancária, pela terceirização e mesmo pelas fusões e aquisições já tratadas neste capítulo. De maneira geral, são fatores que têm contribuído para a redução de postos de trabalho nos bancos:

- a automação bancária, ao eliminar a interferência direta do trabalhador em diversas tarefas;
- as novas formas de organização do trabalho, ao alterarem a rotina e o conteúdo das funções de maneira a eliminar o trabalho de controle e supervisão antes executados pelas chefias intermediárias. Aí se encaixam os grupos de trabalho que executam e se responsabilizam pelas novas tarefas introduzidas. É a "autonomia responsável" exposta no capítulo 1;
- a terceirização, ao permitir que os bancos transfiram para outras empresas parte das tarefas antes realizadas por pessoal interno.
- as fusões e aquisições, ao permitir a redução de setores responsáveis por tarefas executadas em duplicidade (recursos humanos, marketing, contabilidade, etc), bem como o fechamento de agências sobrepostas (estratégica ou geograficamente);

De acordo com o projeto "Qualidade no Atendimento" da Febraban (1994), a terceirização ocorreria em atividades não financeiras dos bancos (transportes, segurança, limpeza, engenharia, desenvolvimento de *softwares*, etc.), e não em atividades tidas como "funções-chave", como gerências, caixas, tesouraria e controle de processos. No entanto, segundo RODRIGUES (1999), a terceirização ocorreu também em setores tipicamente bancários, como os serviços de

compensação e microfilmagem de cheques, tesouraria e "caixas-rápidos"<sup>□</sup>, entre outros.

Com o grande contingente de trabalhadores demitidos somado ao exército de reserva proporcionado pelo desemprego crônico, os bancários remanescentes passaram a conviver com a constante ameaça do desemprego, que os levou a buscar a garantia do seu emprego através do cumprimento de metas e padrões de desempenho pré estabelecidos pelos bancos. Isso, por sua vez, freqüentemente conduziu à intensificação do trabalho no banco e ao esforço realizado fora do banco em busca de maior qualificação. Entendida como nível de escolaridade, esta maior qualificação não garante a estabilidade no emprego, mas é condição *sine qua non* para futuras promoções ou mesmo para a contratação pelo banco. Se por um lado o bancários foram impelidos a aprimorar sua escolaridade, por outro lado eles tiveram que se adaptar à novas qualificações - aqui entendidas como qualidades necessárias para a execução das tarefas cotidianas - que passaram a ser exigidas pelos bancos, como "tino comercial", "flexibilidade", "bom relacionamento interpessoal", etc..(SEGNINI, 1999 b)

Tendo em vista o desemprego, a precarização e a intensificação do trabalho que, segundo Segnini (1999 a), caracterizaram o trabalho bancário no contexto da reestruturação dos bancos, e diante de tantas transformações às quais os bancários tiveram que se adaptar, faz-se necessário reconhecer que o setor bancário brasileiro vem se tornando muito mais competitivo à partir dos anos 90. Esta competitividade foi fortemente percebida pelos bancários que, diante de uma constante ameaça de perda do emprego, passaram a trabalhar mais intensamente, ao mesmo tempo em que tiveram que buscar uma maior qualificação em termos de escolaridade.

Porém, o mesmo não pode ser dito se levarmos em conta, por exemplo, o *spread* bancário (diferença entre o que os bancos pagam na captação de recursos e o que eles cobram para emprestar os mesmos recursos), que nos informa muito sobre as taxas de lucro praticadas pelos bancos no país e que praticamente não

---

<sup>□</sup> De acordo com o autor, este serviço consiste no envio de envelopes onde estão contidos cheques e pagamentos de contas em geral às firmas terceirizadas que efetuam a soma, carimbam, separam e enviam para o caixas realizarem, posteriormente, a autenticação e o envio para os clientes.

foi reduzido desde o início da reestruturação dos bancos. O mesmo vale para as tarifas de serviços bancários cobradas dos clientes, que permaneceram nos mesmos patamares de quando os primeiros bancos estrangeiros ingressaram no mercado nacional - trazendo expectativas de serviços melhores e mais baratos e que afinal não se concretizaram por completo. (CORAZZA, s.d.)

No entanto, a afirmação de que existe uma contradição entre esta maior competitividade sentida entre os bancários e o que é percebido pelos clientes não é incontroversa, pois apesar das tarifas de serviços bancários e das taxas cobradas nas operações de crédito continuarem elevadas, a automação dos serviços, as inovações trazidas pelo uso da internet e o próprio esforço dos bancários em prestar um atendimento mais eficiente promoveram transformações significativas nos bancos brasileiros ao longo da última década.

Por outro lado, é importante observar que tais inovações não representaram um aumento de custos para os bancos, pois o que se investiu em tecnologia nos últimos anos foi compensado (e em certa medida, possibilitado) por um esforço de enxugamento de pessoal sem precedentes. O esforço dos bancários em prestar aos clientes um atendimento cada vez mais segmentado e diferenciado em relação a outros bancos não é justificado exclusivamente por um aumento da competitividade entre as instituições, mas também pela busca de uma maior rentabilidade em cada cliente. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

Pode se dizer ainda, que o esforço dos bancos em prestar um melhor atendimento não se deu à partir de concessões financeiras ou redução das margens de lucros, o que denotaria uma maior concorrência, mas sim à partir de um aumento da eficiência administrativa interna, que gerou impactos para todos os bancários sem que a lucratividade das instituições empregadoras fosse reduzida. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27)

Confirmando essa leitura, pode ser mencionada a alta rentabilidade apresentada pelos bancos no Brasil nos últimos anos, já após a crise cambial de 1999, que proporcionou ganhos extraordinários às instituições financeiras, mas por razões conjunturais. A lucratividade recorde de bancos nacionais desmente tanto àqueles que previam uma “invasão estrangeira” em detrimento dos bancos



locais, quanto àqueles que esperavam uma revolução nos padrões de serviços e de lucratividade do setor financeiro nacional. (CORAZZA, s.d.)

### **3 – Considerações Finais**

Hoje o setor bancário brasileiro vive um processo de concentração, de ganhos contínuos de produtividade e redução do risco nas operações praticadas no mercado, segundo editorial da revista Suma Econômica publicado em outubro de 2001 com o título “Mais fortes e precavidos” (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27). Este mesmo editorial prevê que o segmento de varejo será controlado por, no máximo, quatro mega bancos, que vão monopolizar a captação de recursos gerados pelos extratos de renda mais baixa. Tal análise é construída à partir do argumento de que este mercado formado pelos segmentos de baixa renda oferece um potencial de expansão extraordinário, mas é caracterizado por ganhos muito pequenos por cliente, tornando os ganhos de escala imprescindíveis para a manutenção de um bom retorno financeiro.

Apesar de um aumento expressivo da participação do capital estrangeiro no segmento dos bancos privados, o sistema bancário brasileiro ainda permanece predominantemente nacional. Isto também graças ao esforço dos bancos locais em busca de eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 28-32)

Sobre a redução do risco nas operações de crédito, boa parte desta redução se deveu ao aprimoramento dos procedimentos de análise de riscos por parte dos bancos. Outro fator importante a ser levado em conta como explicação para esta redução de risco foi a implementação do novo SBP – Sistema Brasileiro de Pagamentos, que reduziu muito os riscos de inadimplência em operações financeiras e, conseqüentemente, o risco sistêmico do sistema financeiro.

Mas apesar desta redução de riscos, boa parte do “*spread*” bancário ainda é formada pelas provisões destinadas à inadimplência, sendo que o próprio Banco Central do Brasil tem elaborado relatórios que consideram muito elevado o *spread* bancário praticado pelos bancos no país, apontando a necessidade de sua redução. (BACEN, 1999)

Diante do que foi exposto, fica evidenciada a complexidade que envolve a recente concentração registrada em nosso sistema bancário bem como um grande aumento da competitividade neste mesmo setor. Ficam mais claras também, as dificuldades e contradições decorrentes da confusão entre o que seria uma maior competitividade e o que seria uma maior concorrência no setor. O ambiente de trabalho nos bancos, sem dúvida está mais competitivo, como resultado de uma grande concorrência entre os trabalhadores no exercício cotidiano de suas atividades e no mercado de trabalho. Porém, essa competitividade parece não funcionar do mesmo modo quando analisadas as taxas de lucros registradas entre os concorrentes empregadores.

#### 4 – Bibliografia geral

- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M. & JUSTO, C. R. M.. “Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90”. Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001;
- BACEN - Banco Central do Brasil. Juros e Spread Bancário no Brasil. Relatório de Projeto do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP, outubro de 1999;
- CORAZZA, G. “Crise e Reestruturação Bancária no Brasil”. Texto para discussão, Porto Alegre, Ufrgs – Departamento de Economia, s. d.
- FEBRABAN . “Projeto Qualidade em Atendimento”, 1994;
- JINKINGS, N.. *O Mister de fazer Mais Dinheiro: Automação e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995;
- MOURA, A. R.. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, nº especial, fevereiro de 1998;
- REVISTA SUMA ECONÔMICA. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2002;
- \_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2001;
- \_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de novembro de 1997.
- RODRIGUES, A. C.. O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial, tese de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, março de 1999;
- SEGNINI, L. R.. "Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho." Revista Educação e Sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999 a;

\_\_\_\_\_. Formas Diferenciadas de Relações Empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: Análises do Sistema Financeiro no Brasil, Sub-Projeto 3, UNICAMP, 1999 b. (<http://www.cedes.gw.unicamp>)

#### 4.1 – Bibliografia Consultada

- ANTUNES, L. R.. "Reestruturação produtiva e sistema bancário: movimento sindical bancário nos anos 90". Campinas: UNICAMP/IE - Tese de Doutorado, 2001;
- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M. & JUSTO, C. R. M.. "Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90". Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001;
- BACEN - Banco Central do Brasil. Juros e Spread Bancário no Brasil. Relatório de Projeto do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP, outubro de 1999;
- BLASS, L.. "Automação bancária: prática e representações". São Paulo em Perspectiva, vol. 7 nº 4, outubro-novembro de 1993;
- BRAGA, J. C. de S.. "A Financeirização da Riqueza". Economia e Sociedade, revista do Instituto de Economia da UNICAMP, nº 2, agosto de 1993;
- BRESCIANI, L. P. "Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN-MAR/1997;
- CHESNAIS, F. (org). *A Mundialização Financeira*. São Paulo: Xamã, 1999;
- CORAZZA, G."Crise e Reestruturação Bancária no Brasil". Texto para discussão, Porto Alegre, Ufrgs – Departamento de Economia, s. d.
- CORIAT, B. "Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: Um Ponto de Vista de Conjunto". in: Hirata, Helena (org.). *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- CYSNE, R. P. e COSTA, S. G. S. (1997). "Reflexos do Plano Real sobre o Sistema Bancário Brasileiro". Revista Brasileira de Economia. Rio de Janeiro. nº 03, jul./set. 1997;
- ELY, H. B.. "Programas de Qualidade nos bancos: o olhar sindicalista". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN/MAR/1997;
- FEBRABAN . "Projeto Qualidade em Atendimento", 1994;
- HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- JINKINGS, N.. *O Mister de fazer Mais Dinheiro: Automação e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995;
- LARANJEIRA, S.. "Automação do Setor Bancário. Emprego e Organização do Trabalho". Encontro Intermediário do GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS, Porto Alegre, mimeo, 1990;
- LARANJEIRA, S. & FERREIRA, V.. "Excluídos e beneficiários dos processos de reestruturação: estudo comparativo da regulação do emprego no setor bancário em Portugal e no Brasil". Portugal: IPLB - Revista Crítica de Ciências Sociais, nº57/58, junho/novembro de 2000;

MINELLA, A.. *Banqueiros, Organização e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988;

MOURA, A. R.. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, nº especial, fevereiro de 1998;

REVISTA SUMA ECONÔMICA. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2002;

\_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2001;

\_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de novembro de 1997.

RODRIGUES, A. C.. O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial, tese de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, março de 1999;

SEGNINI, L. R. P.. "Mulher em Tempo Novo: Mudanças Tecnológicas nas Relações de Trabalho". Campinas: Unicamp – IE – Tese de Livre Docência, 1996;

\_\_\_\_\_. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998;

\_\_\_\_\_. "Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho." Revista Educação e Sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999 a;

### O autor

Wagner de Souza Leite Molina é economista, especialista em Banking e mestre em Ciência Política. Atualmente ministra aulas nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UNOPEC/ Sumaré e coordena o curso de Relações Internacionais nesta mesma instituição.

#### Para citar este artigo:

MOLINA, Wagner de Souza Leite. **A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade?**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Dezembro de 2004.  
Publicado em: Fevereiro de 2005.