

**Produtos Educacionais do Estudante Inc.**  
(Scholar Educational Products Inc.)

MORGAN, G. *Creative Organization Theory: a resourcebook*. London: SAGE Publication, 1989, caso 80.

Para o melhor resultado de sua atividade você deve:

- 1. leia, individualmente, o texto;**
- 2. responda individualmente as questões, que estão ao final do texto;**
- 3. feito isso, discuta as suas respostas com o seu grupo e as envie ao líder; e**
- 4. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões e o trabalho final ao fórum.**

=====

A *Scholar Encyclopedias* (Enciclopédias do Estudante) foi fundada em 1913, por Charles Farnley, um professor aposentado que achava que uma enciclopédia boa, popular, a baixo custo e de fácil leitura devia estar disponível a qualquer família que quisesse uma.

Após considerável trabalho, Farnley e alguns dos seus amigos acadêmicos conseguiram montar um produto útil, e com a ajuda de uma gráfica eficiente, uma pequena, porém trabalhadora, equipe de vendas, e dos prazos de crédito generosos, logo começaram a converter a *Scholar Encyclopedias* em uma companhia próspera.

A *Scholar* afinal ampliou-se com produtos educacionais relacionados, tais como livros de alfabeto para colorir, jogos de soletrar para estudantes da escola primária e quadros-negros para crianças. Embora as enciclopédias permanecessem o esteio financeiro da companhia, esses outros produtos também contribuíam nos lucros dela. A companhia mudou seu nome para *Scholar Educational Products*, em 1959, para dar uma visão mais precisa da sua gama de interesses.

No início dos anos 80, a *Scholar*, embora maior e mais formalmente organizada, ainda tinha fortes laços com o estilo e tradição estabelecidos nos dias de Farnley. Uma incansável e dinâmica rede de vendas "porta a porta", prazos de crédito facilitados e preços baixos combinam-se para tornar os produtos da firma bem conhecidos entre famílias com crianças na idade escolar.

A *Scholar* compartilha o mercado de enciclopédias do lar com duas firmas similares. Por um acordo comum, embora informal, elas não se empenham em uma concorrência "cara a cara", e cada uma desfruta de uma fatia do mercado bastante regular e inalterável.

Em 1985, a *Scholar* decidiu "preparar-se para o futuro" e formou um departamento de "desenvolvimento de novos produtos", contratando Cindy Winton, uma jovem executiva com um excelente histórico encabeçado pelo mercado de produtos educacionais.

Em 1986, na reunião de chefes de departamento, que tradicionalmente precedia o Banquete Anual de Vendas, Winton faria sua primeira apresentação. Um pouco para seu dissabor, ela era a última na agenda, e foi com impaciência que esperou o orador anterior terminar sua apresentação.

"Nós nos temos mantido nas vendas, e talvez até tenhamos recebido alguns dólares durante o último trimestre," concluiu Rick Fisher, chefe da Divisão de Vendas do Leste. "Penso que concordarão que não foi mal, dada a recessão. É claro que temos a esperança de um desempenho ainda melhor no próximo trimestre. E esta é a história das vendas."

Houve uma "chuva" de aplausos. Quando as pessoas se aquietaram, o vice-presidente executivo da *Scholar*, Bruce Bilkowski, antigo chefe do corpo de vendas, voltou-se para Winton. "Bem, Cindy", disse jovialmente, "por que você não conclui as coisas nos dizendo o que o Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos - DNP - fez pelas finanças neste trimestre?"

Winton sorriu polidamente ao que esperava ser uma piada, enquanto se levantava e olhava a mesa de um lado a outro. "Como todos sabem," começou, "o DNP normalmente não contribui com as finanças deste trimestre, ou mesmo com a do próximo, mas sim com as finanças de períodos de muitos anos de estrada. Nestes últimos meses, estivemos trabalhando em um produto emocionante que deve realmente emplacar se conseguirmos colocá-lo no mercado convenientemente."

Winton continuou a fim de descrever em linhas gerais os produtos que seu departamento estivera investigando: uma linha de software educacional planejada para ser usada em conjunto com a enciclopédia. Mas ao concluir sua apresentação, pôde ver que a maioria dos chefes de departamento não estava impressionada.

"Muito interessante," observou Bilkowski sem entusiasmo, quando ela havia terminado. "Estamos todos ansiosos por saber mais acerca do produto conforme suas idéias progridam." Olhou de um lado a outro da mesa. "Se não houver mais nada, acho que podemos todos fazer um recesso até o Banquete Anual de Vendas desta noite."

Os executivos saíram aos poucos da reunião e Winton foi para o bar do hotel, para encontrar Peter Trant, o segundo na chefia de seu Departamento.

“Eu simplesmente não entendo essas pessoas,” reclamou Trant, quando ouviu falar da morna distinção que o novo produto recebera. “A companhia precisa de novos produtos como este, se é que vai permanecer competitiva. Todo mundo sabe que a indústria de produtos educacionais inteira vai virar de ponta-cabeça com os computadores e a TV ao longo dos próximos anos. A Scholar nunca sobreviverá se contar com a mesma velharia ano após ano.”

“Eu sei, eu sei,” Winton concordou com pesar. “Mas seja como for, a mensagem simplesmente não é compreendida. Tudo o que qualquer um deles consegue pensar é em impulsionar as vendas, em especial as vendas de enciclopédias. Novos truques, prêmios, promoções, funcionarão por um tempo, mas no fim o mercado irá mudar.”

“Eu suponho que consigo entender como a companhia ficou assim,” Trant admitiu. “Afinal, ela tem ido bem tão-somente com suas enciclopédias há quase sessenta anos até então. E os outros produtos também vendem bastante bem.”

“Tudo isso está no bem-bom,” disse Winton. “Mas, se ela quiser sobreviver por outros sessenta anos, é melhor que fique ligada. Ora, quando da virada do século, eu aposto que a garotada nem irá precisar de enciclopédias em casa – se quiser informação, vai “pescar” das bibliotecas em seus computadores.”

“Está certa,” Trant concordou com mal-humor. “Mas tente dizer isto à Divisão de Vendas!”

Vários meses mais tarde, Winton recebeu um memorando de Bilkowski que a informava que o programa de software educacional do DNP era para ser cancelado pois, nas palavras do memorando, “projeções indicavam que o produto não se tornaria lucrativo rápido o bastante para que se justificasse a escala de investimento requerido.”

Winton ficou profundamente perturbada por esta mudança nos acontecimentos, visto que tudo indicava que a linha de produtos se tornaria extremamente lucrativa de três a cinco anos de estrada. Ela solicitou uma entrevista com Bilkowski e conseguiu uma na semana seguinte, quando ele regressaria de uma reunião regional de vendas.

Bilkowski estava de ótimo humor quando o dia do encontro chegou. “As vendas estão altas de novo no oeste,” disse a Winton alegremente. “Parece que estamos tomando o rumo de um ano recorde.”

“Fico encantada em ouvir isto,” respondeu Winton. “Mas por quanto tempo a Scholar conseguirá continuar alcançando lucros se a indústria educacional muda e nós não mudamos com ela?”

“Ah!”, replicou Bilkowski. “Sei qual é o problema: você ainda está chateada com a decisão de se extinguir o projeto de software. Agora, não me leve a mal... parecia uma boa idéia, e refletia-se bem no seu departamento. Mas a

*Scholar* não pode realmente permitir-se correr riscos com novos produtos como aquele. E afinal, por que deveríamos? Estamos indo muito bem, apenas levando adiante o que temos feito há sessenta anos."

"Há sessenta anos atrás, ou até seis anos atrás, as pessoas não estavam comprando computadores aos seus filhos," Winton replicou. "E há sessenta anos atrás não havia uma coisa tal como televisão educacional. Não estou dizendo que as enciclopédias não continuarão a vender, mas talvez não sejam o instrumento educacional número um que foram no passado."

"Os pais não mudam muito," Bilkowski disse, de maneira confortante. "Nem as crianças. Acho que o nosso mercado é bastante seguro, de um jeito ou de outro. Vocês, as pessoas do desenvolvimento, têm boa imaginação – é por isso que a *Scholar* contratara-as – mas não as deixe que a percam."

A entrevista concluiu-se neste tom, e Winton retornou ao seu escritório com um humor sério. Parecia-lhe que a *Scholar* estava sacrificando estabilidade a longo prazo por ganho a curto prazo, mas não tinha certeza de como fazer a gerência enxergar a sua intenção.

Após algumas semanas de trabalho árduo, ela e seu pessoal propuseram um produto que Winton tinha certeza de que ganharia aceitação. O produto era uma série de fitas cassete que proviam instrução auto-guiada para crianças da escola primária em formato de jogo; ajustada para uso com a enciclopédia da *Scholar*, a série de cassetes teve um êxito muito bom em testes preliminares.

Inicialmente, o produto foi obstado pelo Departamento de Vendas, que sentia que ele representava um desvio em demasia da área de produtos tradicionais da firma. Porém, como era barato produzir e distribuir a série de cassetes, foi aceito para teste de marketing pela *Scholar*, e dentro de um curto período havia se tornado um pequeno mas consistente gerador de dinheiro. O DNP recebeu uma nota congratatória de Bilkowski, e Winton até recebeu um pequeno bônus no fim do ano.

Encorajado por este sucesso, o DNP continuou a desenvolver vários produtos novos baseados no que Winton sentia serem as tecnologias "promissoras" na educação. Durante este tempo, uma outra companhia desenvolveu e colocou no mercado um produto bastante semelhante ao software educacional desenvolvido primeiramente pelo DNP. O produto vendeu extremamente bem, fato que Winton apontou à Bilkowski em um breve memorando.

Nenhum dos novos produtos foi aceito pela *Scholar*, embora o departamento recebesse freqüentemente elogios especiais no boletim informativo interno. Após dois anos na posição, e com apenas um único produto aceito, Winton estava começando a ter sérias dúvidas acerca da habilidade da firma em mudar com os tempos.

### Questões para Discussão

1. Como você descreveria a estratégia corporativa adotada nesta companhia?
2. Como Cindy Winton poderia ter tido mais sucesso em conseguir que suas propostas fossem aceitas?
3. Até que ponto é possível tornar a *Scholar Educational Products* uma companhia voltada para a inovação e para acompanhar as mudanças do contexto externo? Como isto pode ser feito?
4. Você conhece outras companhias quaisquer que estejam na mesma posição que a *Scholar*?