

O USO DO CINEMA PARA FACILITAR A APRENDIZAGEM SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Fábio Almeida Co¹ Márcio Almeida C²

¹UNIVIX, Engenharia de Produção Civil
29075-080 – Vitória – Espírito Santo
falmco@uol.com.br

²UNIVIX, Engenharia Elétrica
29075-080 – Vitória – Espírito Santo
marcio.co@uol.com.br

Resumo: Este trabalho apresenta e fundamenta uma estratégia lúdica de ensino-aprendizagem a respeito das estratégias competitivas, ou seja, sobre o posicionamento competitivo com o qual as empresas enfrentam as diversas forças impostas pela concorrência. Num primeiro momento, o trabalho descreve os problemas de aprendizagem oriundos de um ensino convencional sobre as estratégias competitivas; em seguida o trabalho propõe melhorias na contextualização dessas bases científicas, inserindo o “cinema de massa” em sala de aula (estratégia lúdica). Finalmente o trabalho apresenta uma comparação entre o método convencional e o lúdico, fundamentando e apoiando a utilização do “cinema de massa” em sala de aula. Para o desenvolvimento deste projeto, três filmes foram utilizados: “Presente de grego”, 1987; “Tucker – um homem e seu sonho”, 1988 e “Kinky Boots – Fábrica de sonhos”, 2005.

Palavras-chave: Cinema, Construtivismo, Ludismo, Estratégias Competitivas.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com MORETTO (2005), na relação entre professor, aluno e conhecimento, no ensino convencional, o professor simplesmente transfere o conhecimento ao alunado, por meio de uma descrição, independentemente do contexto do observador. MORETTO (2005) explica que, nessa relação, o conhecimento é um conjunto de verdades em que o professor é o transmissor do conhecimento e o aluno é simplesmente seu receptor e repetidor.

Em MORETTO (2003), o autor chega a citar que no ensino convencional o aluno desempenha o papel de repetidor de informações que muitas vezes não possuem o menor significado para ele.

Segundo FREIRE (2005), na epistemologia tradicional a educação é interpretada como “educação bancária”, em que o professor deposita, ou narra, ou transfere, ou transmite conhecimentos e valores aos educandos, chamados por Freire de “meros pacientes”.

Infelizmente, essa epistemologia tradicional ou comportamentalista que atravessou o século XX ainda influencia enormemente a epistemologia do professor atual, que, por sua vez, nega o lúdico, dificultando a aplicação de estratégias de ensino construtivistas. Isso é particularmente verdade em disciplinas de cunho teórico, cujas bases científicas, em geral, são apenas expostas aos alunos por meio de preleção, utilização de slides e algumas vezes com documentários. Para piorar ainda mais esse quadro, LOWMAN (2004) cita que poucos professores universitários são treinados para apresentar preleções intelectualmente

estimulantes e discussões envolventes, e muitos ainda possuem dificuldades em se relacionar com os alunos de modo a promover motivação e aprendizagem independente.

Este trabalho, portanto, relata uma experiência real de sala de aula, na qual o professor, que antes trabalhava uma disciplina extremamente teórica sobre as estratégias competitivas empresariais, decide combinar suas preleções, slides e documentários com o “cinema de massa”.

2. DA EPISTEMOLOGIA TRADICIONAL PARA O CONSTRUTIVISMO

Em oposição ao ensino convencional, MORETTO (2005) cita que uma nova epistemologia toma corpo em nossos dias. É a perspectiva construtivista sociointeracionista, em que o conhecimento deixa de ser representado como uma descrição de mundo e passa a ser uma construção resultante das experiências do sujeito em sua interação com o mundo físico e social.

Segundo MORETTO (2003), a perspectiva construtivista destaca os seguintes efeitos positivos sobre a educação:

1. sobre o professor - o professor deixa de ser um simples transmissor de informações por ele abstraídas e interpretadas, passando à categoria de mediador ou catalisador da interação entre o aluno e o conhecimento socialmente construído. A esse respeito, DEMO et al (2001, p. 14) chegam a dizer que o “[...] lugar do professor não é no centro do processo, mas na orientação dele. No centro está o aluno”. Esses autores fazem uma analogia com o jogo de futebol e lembram que o árbitro estraga o jogo se começa a aparecer em excesso;
2. sobre o ensino – o ensino deixa de ser uma transmissão de verdades prontas, transformando-se num processo de elaboração de situações de aprendizagem. FREIRE (1996), em sua obra intitulada “Pedagogia da Autonomia”, cita, relativamente a essa concepção, que o ensino não é a simples transferência de conhecimento, mas a criação das possibilidades para a sua produção ou a sua construção;
3. sobre a aprendizagem – a aprendizagem ganha uma nova conotação, passando da aquisição isolada de informações (nomes, datas, fórmulas e definições) para o estabelecimento de relações entre informações, ganhado significado cognitivo, lançando o conceito de aprendizagem significativa; e
4. sobre as concepções prévias do alunado – nesse contexto, valorizam-se as concepções prévias dos alunos, tornando-as ponto de partida para aprendizagem de novas concepções (concepções acadêmicas), ou seja, aproveita-se a estrutura cognitiva do alunado, formada pelo conjunto de suas idéias, suas experiências e seus paradigmas ligados ao senso comum para propor as concepções acadêmicas, facilitando a justaposição entre as duas concepções.

Da obra de KEYS (1976) pode-se inferir que o professor da linha construtivista deve ter competência para utilizar a aprendizagem vivencial, no intuito de misturar e integrar de forma equilibrada três fatores: conteúdo, experiência e feedback. Para isso, o professor deve possuir habilidades para utilizar estratégias de ensino e aprendizagem que levem o alunado não só a aprender fazendo (aprendizagem vivencial), mas também a experimentar novos comportamentos.

Segundo DIMOCK (1961), o ambiente de aprendizagem vivencial deve conduzir o aluno a experimentar novos paradigmas de comportamento através da prática desses comportamentos com a liberdade e a segurança de uma situação de aprendizagem.

Pode-se perceber, na prática, que os professores da linha construtivista usam estratégias lúdicas de ensino-aprendizagem para aproximar seus alunos da aprendizagem vivencial. Para

VILA & SANTANDER (2003), “um ambiente lúdico, onde o bom humor e a espontaneidade prevalecem, cria um ambiente de confiança e faz com que as pessoas se sintam à vontade para fazer tentativas”.

Na epistemologia construtivista, o conhecimento é concebido na interação do sujeito com o objeto, ou seja, o conhecimento não pode ser construído pela simples maturação das estruturas cognitivas internas do sujeito e nem pelas características do objeto. É exatamente a gradação da força dessa interação, planejada pelo docente, que determina o quão eficaz será o aprendizado do alunado. Portanto, quando se busca potencializar a interação entre sujeito e objeto, constata-se que várias instituições de ensino e vários professores utilizam atividades lúdicas em seus cotidianos de sala de aula.

A esse respeito, ALMEIDA (2000) cita que o ambiente lúdico possibilita:

1. para o aluno - o desenvolvimento de suas faculdades intelectivas, bem como a flexibilidade para estabelecer relações com seu meio, seu contexto e sua vida. Possibilita aos alunos a superação do senso comum para uma adequação mais crítica e criativa no meio em que vivem; e
2. para o professor – a observação do desempenho dos alunos durante o desenvolvimento, possibilitando ao próprio aluno participar do processo de avaliação.

Os alunos se sentem muito mais estimulados e sem constrangimentos para testarem os seus tão arraigados esquemas mentais em ambientes lúdicos. Nota-se que a utilização de estratégias lúdicas de ensino-aprendizagem é mais favorável para que os desequilíbrios cognitivos sejam criados, devido à riqueza das situações-problema inerentes a essas estratégias, demandando que os alunos mobilizem o máximo de seus conhecimentos, habilidades e competências para o restabelecimento desse equilíbrio.

No construtivismo, o ludismo surge para favorecer a integração das novas percepções às estruturas cognitivas prévias dos alunos. Em outras palavras, é como se as novas percepções fossem mais facilmente interpretadas pelas estruturas mentais já concebidas pelos alunos.

O ambiente lúdico é também o ambiente adequado para que o professor crie o desequilíbrio cognitivo e promova da melhor forma a acomodação, na qual os esquemas mentais se modificam para acomodar os novos estímulos. É nesse momento que surge uma mudança qualitativa na construção do conhecimento; é nesse momento, ainda, que o docente ouve o aluno insinuar com felicidade a apropriação de um novo conhecimento, dizendo que “caiu a ficha!”.

Segundo PIAGET (1976), “brincando” chega-se à adaptação completa, que consiste numa síntese gradual da assimilação com a acomodação, e, por outros meios, isso é bem difícil de acontecer.

2.1 O uso do cinema como estratégia construtivista

Com relação às estratégias lúdicas de ensino-aprendizagem, BRANDÃO (2004) afirma que não há tema que não possa ser abordado pelo cinema; então, além do aspecto lúdico do prazer e do entretenimento, o cinema ainda é útil na produção da reflexão psicológica, política, sociológica, religiosa, ética e cultural. Outrossim, os filmes feitos para o cinema geralmente buscam a melhor forma de desenvolver um tema que motive e envolva o espectador, por meio da participação das melhores equipes multidisciplinares possíveis, compostas pelos melhores diretores, atores, roteiristas, fotógrafos etc.

Para LOWMAN (2004), a sala de aula de uma universidade é uma arena dramática e humana, propícia para o discurso intelectual e para o desvelamento dos comportamentos interpessoais de alunos e professores, muitos deles emocionais, sutis, simbólicos e capazes de afetar fortemente o moral, a motivação e o aprendizado do estudante.

Nesse contexto BRANDÃO (2004) cita que, como o cinema é um meio de comunicação (desde 1895) que mostra com tanto realismo as situações do cotidiano, os filmes podem favorecer uma verdadeira situação de laboratório de ensino e aprendizagem pela intensidade com que os fenômenos são abordados, bem como pelo interesse que geralmente despertam. Para a autora, quando o cinema é utilizado em sala de aula ele cria um envolvimento psicológico capaz de fazer com que os participantes mergulhem mais intensamente no tema, favorecendo uma participação mais ativa, melhorando a integração, exercitando o trabalho em equipe, estimulando a criatividade e possibilitando o surgimento de novas idéias durante o debate. Todavia, NAPOLITANO (2004) lembra que o uso do cinema em sala de aula não resolve a crise do ensino no que tange aos aspectos motivacionais e ao desinteresse pela palavra escrita. Em contra partida, o autor cita que o trabalho sistemático e articulado com filmes em sala de aula auxiliam no desenvolvimento de competências e habilidades diversas, como leitura e preparo de textos, aumento da capacidade narrativa e descritiva, decodificação de signos e códigos não verbais, aperfeiçoamento da criatividade artística e intelectual e o desenvolvimento da capacidade crítica sociocultural e político-ideológica.

3. CAPTURANDO AS CONCEPÇÕES DO ALUNADO APÓS O ENSINO TRADICIONAL SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

3.1 Sobre as estratégias competitivas

Segundo PORTER (1986), as empresas em geral têm a possibilidade de adotar três tipos de estratégias competitivas, quais sejam: a estratégia de liderança em custos; a estratégia de diferenciação e a estratégia do foco no cliente. A primeira tem por objetivo, obter vantagens competitivas oferecendo produtos a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda tem por objetivo, conquistar vantagens competitivas introduzindo em seus produtos um ou mais elementos de diferenciação, que justifiquem preços mais elevados. E a terceira estratégia visa conquistar vantagens competitivas em segmentos restritos de mercado aplicando menores custos ou diferenciando seus produtos, conforme esquema da “Figura 1”.

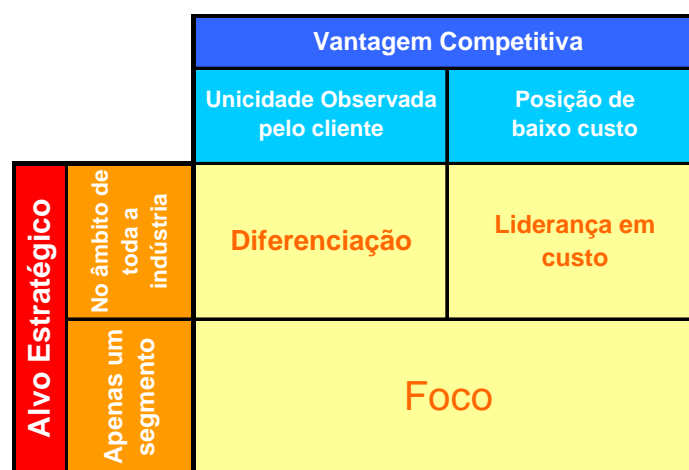


Figura 1 – Estratégias Competitivas genéricas de Porter

3.2 As percepções do alunado sobre as estratégias competitivas

Apenas um segmento de mercado

Segundo PORTER (1986) a estratégia de enfoque busca atender um alvo específico com alta eficiência e, para isso, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia. Neste caso, a empresa entende que é possível atender com maior precisão às

necessidades de um nicho de mercado do que atender às necessidades da indústria como um todo. O foco no cliente acaba gerando retornos acima da média, justamente porque esta estratégia permite que a empresa atinja uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas.

Todavia, quando aplicadas as avaliações dissertativas em duas turmas de Engenharia de Produção Civil que cursaram a disciplina de Gerência Industrial de forma convencional (que tem as estratégias competitivas como um dos assuntos), pôde-se perceber que 75% do alunado teve muita dificuldade em perceber que a estratégia de foco no cliente pode ser colocada em prática, por meio da diferenciação ou da liderança em custo. Para a maioria dos alunos, a estratégia de foco no cliente significa apenas buscar um nicho de mercado, ou seja, para esse alunado, caso a empresa trate um nicho de mercado com diferenciação, a estratégia não é mais de foco e sim de diferenciação, ou ainda, caso a empresa trate seu nicho de mercado com custos baixos, a estratégia deixa de ser de foco e passa a ser de liderança em custo. Em suma, esses alunos têm dificuldade em combinar o alvo com as vantagens estratégicas.

No âmbito de toda a indústria

Também no âmbito de toda a indústria, todos os alunos, sem exceção, acreditam que apenas uma estratégia pode ser utilizada: ou a diferenciação ou a liderança em custo. Nesse caso acredita-se que o alunado tenha sofrido influências do próprio Michael Porter, que cita em PORTER (1986, p.55) que, no alvo mais amplo, “uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre”.

Provavelmente o docente trabalhou com essa turma, partindo do princípio que a abordagem de Porter era a única possível ao tema estudado ou que o conteúdo estudado é a única verdade científica sobre o assunto. HILL (1988), por exemplo, discorda de Porter quando cita que a diferenciação pode ser um meio para se atingir uma posição de liderança em custo, ou ainda, que em várias situações é preciso combinar liderança em custo com diferenciação, para atender as indústrias em que não há somente posição de baixo custo.

4. UTILIZANDO O CINEMA PARA ELEVAR A PERCEPÇÃO DO ALUNADO

4.1 “*Kinky Boots* – Fábrica de sonhos”, 2006

Esse filme, baseado em história real, se passa no interior da Inglaterra, na cidade de Northampton, e tem como cenário uma fábrica de sapatos fundada desde 1895, a Price & Sons Ltda, um negócio de família que fabrica sapatos artesanais com qualidade e durabilidade. Com a morte do dono a fábrica é herdada pelo filho, Charlie Price, que descobre da pior forma possível os efeitos nocivos dos baixos custos impostos pela altíssima concorrência dos novos mercados, ou seja, Charlie Price tinha herdado uma fábrica em plena decadência e com muitos estoques encalhados.

O novo dono da fábrica começa então a demitir funcionários na tentativa de reduzir seus custos fixos, até que uma das funcionárias sugere que ele mude o produto buscando um nicho de mercado, a exemplo de outras fábricas de sapato que se especializaram em botas equestres ou botas de alpinismo.

Na prática, essa funcionária está sugerindo que a empresa assuma a estratégia de foco para que possa encontrar uma posição no mercado, permitindo assim defender-se do que Michael Porter chama de “entrantes potenciais”. Para PORTER (1986, p. 25), quando novas empresas “[...] entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser influenciados, reduzindo, assim, a rentabilidade”.

Convencido da nova estratégia, Charlie Price se lembra de que conheceu um transformista que revelou ter problemas para encontrar botas femininas de salto que não quebram com o peso de um homem. Nasce, assim, a nova estratégia competitiva da Price & Sons Ltda: botas femininas para homens, com o diferencial de terem um design extravagante e serem mecanicamente muito mais resistentes. A Price & Sons Ltda assume então a estratégia de foco, reforçada pela unicidade observada pelo cliente (diferenciação) conforme esquema da “Figura 2”.

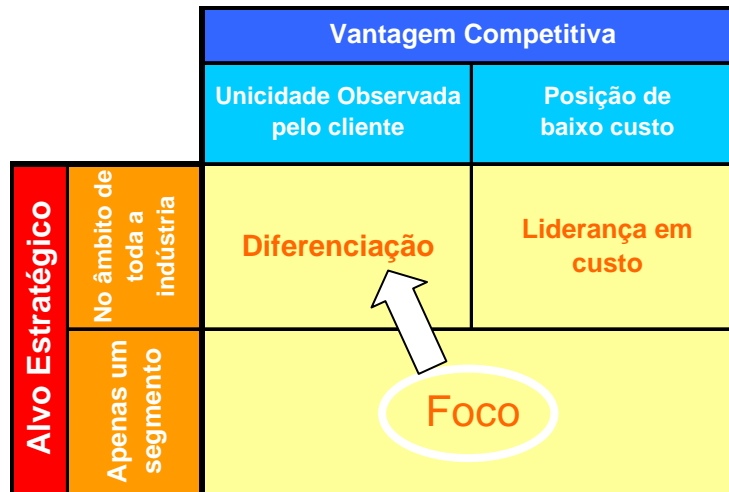


Figura 2 – Estratégia de focalização, sustentada pela unicidade observada pelo cliente

Uma passagem do filme que corrobora essa estratégia pode ser presenciada quando Charlie Price fala com seus funcionários, em discurso, que, se antes a fábrica passou um século fazendo uma variedade de sapatos para homens, agora ela inicia o século fazendo sapatos para uma variedade de homens.

Outro importante aspecto do filme e que pode ser utilizado em sala de aula, em disciplinas da área de gestão, diz respeito ao desenvolvimento do produto, que em muito se aproxima do QFD ou Quality Function Deployment. Esse processo, segundo DAVIS et al (2001), “[...] inicia com o estudo e o ato de ouvir os clientes, a fim de determinar as características de um produto superior. O feedback do cliente é, frequentemente, denominado voz do cliente”. Nesse filme, o transformista que serviu de inspiração para Charlie Price acaba trabalhando na fábrica como designer, ele é a própria “voz do cliente”. Só assim o pessoal de produção consegue desenvolver uma bota feminina que, além da extravagância das cores, do comprimento (76 cm), e de um compartimento para chicotes, ainda possui uma haste de aço cortada bem fina e moldada numa seção contínua, dos dedos ao calcanhar, sem cortes ou pregos, conferindo maior resistência mecânica ao produto, conforme “Figura 3”.



Figura 3 – Resultado final das botas para transformistas, extravagantes e mais resistentes

4.2 “Presente de grego”, 1987

Neste filme a executiva de sucesso J.C. Wiatt (Diane Keaton), uma workaholic formada nas universidades de Yale e Harvard, está a um passo de conquistar um cargo societário na empresa em que trabalha, quando herda a guarda de Elizabeth, uma menina que é filha de um primo distante que morreu. J.C. Wiatt entra em crise existencial, por ter que tomar conta de um bebê e ao mesmo tempo, trabalhar de 70 a 80 horas por semana. Como resultado ela perde o emprego e acaba se mudando com a nova filha para uma cidade do interior no estado Americano de Vermont, onde compra uma casa. Com o passar do tempo e o pomar de macieiras carregado, ela acaba desenvolvendo um purê de maçã muito apreciado pelo bebê. Desconfiada de que um produto feito em casa lhe confere o diferencial de ser natural, J.C. Wiatt começa a produzi-lo de forma artesanal e inicia um pequeno negócio, com foco bem definido (alimentos para bebês), com o diferencial de oferecer um produto natural e ainda com baixos custos. A “Figura 4”, retirada do filme, representa muito bem o início dos negócios. Assim nasce um produto manufaturado artesanalmente, o purê de maçãs com o nome de “Country Baby”.



Figura 4 – O início do “Country Baby” – produto focalizado, com diferencial e baixo custo

O sucesso é tamanho, que J.C. Wiatt começa a estudar esse nicho de mercado (alimentos para bebês), com especial atenção à expansão do número de bebês, consumismo, fábrica de alimentos infantis, edições de mercearia progressiva e demografia americana. A proprietária acaba, inclusive, comprando mais terrenos para o plantio de mais macieiras, caracterizando que a estratégia competitiva de focalização, nessa história, vem reforçada tanto pela unicidade observada pelo cliente (diferenciação) quanto pela posição de baixo custo, conforme esquema da “figura 5”.

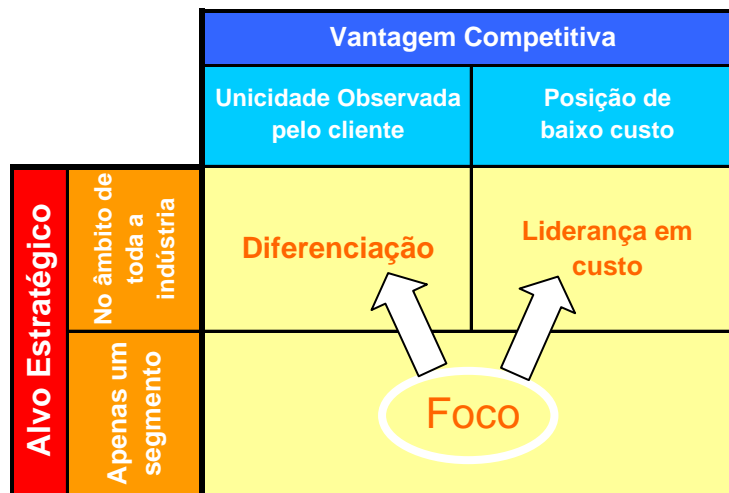


Figura 5 – Estratégia de focalização, sustentada tanto pela unicidade observada pelo cliente, como pela sua posição de baixo custo

Após o sucesso de vendas do “Country Baby”, J.C. Wiatt recebe uma tentadora oferta de compra da sua fábrica. Nessa cena específica do filme (uma grande reunião corporativa), ocorre um interessante reforço no diferencial do produto, ou seja, uma grande corporação pretende, além de comprar a fábrica, retirá-la de Vermont (2º estado menos populoso dos Estados Unidos) e instalá-la em Cleveland (grande centro manufatureiro americano). Essa proposta é imediatamente recusada por abalar a fidelidade dos compromissos da proprietária com o diferencial do produto como produto natural ou feito no campo. Esse trecho do filme confirma as palavras de PORTER (1986, p. 27), quando o autor cita que a “[...] diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes [...]”. O mais surpreendente é que o próprio Porter, na mesma página, cita que “[...] a diferenciação do produto talvez seja a mais importante barreira de entrada em produtos para bebês [...]”. Talvez isso justifique a decisão da proprietária em recusar uma grande oferta e tocar ela mesma a sua fábrica.

4.3 “Tucker – um homem e seu sonho”, 1988

Nesse filme, também baseado em história real, Preston Tucker, um visionário nato, resolve, em plena década de 40, criar o carro do futuro, um carro para revolucionar a indústria e a história do automobilismo. Durante o filme, a narrativa deixa claro que Tucker pretende desenvolver um carro com o alvo estratégico amplo, pois ele inicia o seu sonho dizendo que no pós-guerra a grande maioria dos Americanos quer um carro revolucionário, e durante o filme é revelado que o preço de venda desse carro seria acessível a todos.

Não bastasse a liderança em custo, o carro ainda tinha atributos que lhe conferiam a estratégia de diferenciação, como: cintos de segurança (que não existiam na época), design revolucionário, pára-brisa ejetável, motor traseiro, faróis que acompanhavam o volante e etc.

Seguindo esse objetivo numa incrível ação empreendedora, Tucker consegue construir uma fábrica para produção em massa, partindo para uma dupla estratégia competitiva: diferenciação e liderança em custo, conforme esquema da “Figura 6”.

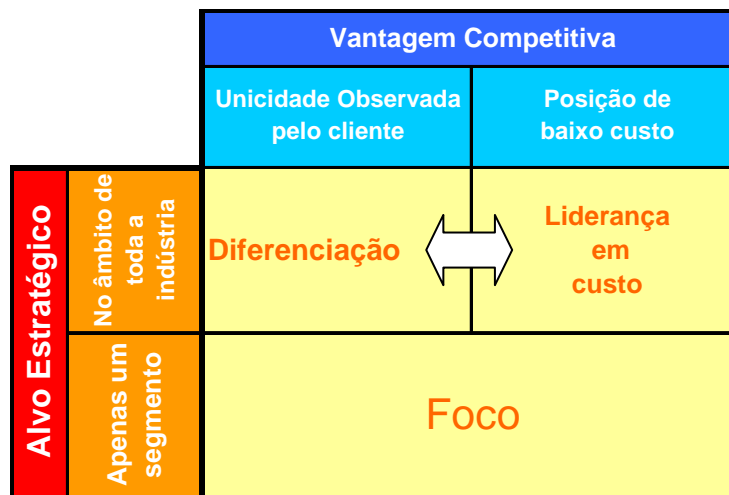


Figura 6 – Dupla estratégia: diferenciação e liderança em custo no âmbito de toda indústria

A estratégia imposta pelo Sr. Tucker estava tão bem arquitetada que acabou irritando os três grandes fabricantes de Detroit: Ford, Chrysler e a General Motors, que se uniram para atrapalhar seus projetos, acionando forças políticas e econômicas para este fim. Com as manobras impostas pelos concorrentes, Tucker chegou a ficar sem a principal matéria-prima do seu produto, o aço, precisando inclusive, parar a fabricação. A “Figura 7” representa muito bem um grande estoque de veículos diferenciados (líder em custo e diferenciação).



Figura 7 – Sr. Preston Tucker em sua fábrica junto a grandes estoques de carros diferenciados

A despeito de todas as chantagens e trapaças impostas pelos concorrentes, essas manobras podem ser explicada por Porter como a imposição de uma barreira de entrada a novos concorrentes. Para PORTER (1986 p. 28), “uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto [...]”, principalmente porque os canais de distribuição lógicos já estão ocupados pelas empresas

estabelecidas. No final da história, Tucker não suportou a pressão da concorrência e foi obrigado a fechar a fábrica.

5. CONCLUSÃO: CONFIRMANDO A ELEVAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO ALUNADO

Após o término da coleta de dados, que comprovou a dificuldade dos alunos em estabelecer a adoção de um mix de estratégias competitivas possíveis, o docente trabalhou novamente esses conceitos, agora utilizando os três filmes propostos neste trabalho, solicitando que um grupo de controle de quinze alunos (que anteriormente não aceitavam um mix estratégico) analisasse os filmes à luz das estratégias competitivas e explicasse qual estratégia foi utilizada em cada filme. Como não poderia ser diferente, o ludismo associado ao estudo científico ajudou todos os alunos a superarem seus paradigmas e entenderem perfeitamente que é possível e viável adotar um mix de estratégias competitivas pelas empresas, revelando as evidências de elevação da percepção científica com a utilização do “cinema de massa”, se bem escolhido e bem conduzido pelo docente.

A observação mais importante sobre o grupo de controle foi a manifestação de entusiasmo pelo fato de dois dos três filmes terem sido baseados em histórias reais, ou seja, há evidências de que o “cinema de massa” traz uma forte contribuição para a contextualização das bases científicas, que, por sua vez, facilita sobremaneira a aprendizagem, permitindo que o aluno, se posicione melhor perante a complexidade e desenvolva uma postura crítica frente à busca de soluções dos problemas cotidianos, às vezes complexos e cujas intervenções dependem da análise de diversas variáveis antagônicas. A esse respeito, MORIN (2002) cita que ficamos desarmados perante a complexidade porque nossa educação nos ensinou a separar e isolar as coisas. O autor afirma que, como a realidade é feita de laços e interações, quando separamos os objetos de seus contextos nosso conhecimento é incapaz de perceber o todo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho reforça a discussão de que o ensino convencional, em geral fragmentado em disciplinas isoladas e enrijecido pela pouca mobilidade dos currículos, não incentiva a utilização do lúdico em sala de aula, impedindo o desenvolvimento de uma postura crítica sobre a complexidade. A partir desse contexto, este trabalho apresentou evidências de que o docente dos cursos de Engenharia pode se servir do “cinema de massa”, principalmente utilizando filmes baseados em histórias reais, para mobilizar e articular as bases científicas teóricas de suas disciplinas para análise das estratégias competitivas de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P. **Educação Lúdica: técnicas e jogos pedagógicos**. São Paulo: Ed. Loyola, 2000.

BRANDÃO, M. S. **Leve seu gerente ao cinema: filmes que ensinam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, P.; DE LA TAILLE, Y.; HOFFMANN, J. **Grandes pensadores em educação: o desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação.** Porto Alegre: Mediação, 2001.

DIMOCK, H. G. **Improving communication skills through training.** The Journal of Communication. v. II, n.3, 1961, p.149-156.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** São Paulo: Paz e Terra, 2005.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.401-412, July 1988.

KEYS, B. **Socrates, all others teachers fit on learning grid somewhere.** Simulation/Gaming/News, v. 3, n. 2, p. 9-10, 1976.

KINKY BOOTS – FÁBRICA DE SONHOS. Direção: Julian Jarrold. UK: Miramax Film Corp. c.2006. 1 DVD.

LOWMAN, J. **Dominando as técnicas de ensino.** São Paulo: Atlas, 2004.

MORETTO, V. P. **Construtivismo: a produção do conhecimento em aula.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 2003.

MORETTO, V. P. **Prova: um momento privilegiado de estudo não um acerto de contas.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 2005.

MORIN, E. **Complexidade e ética da solidariedade.** In: CASTRO, G.; CARVALHO, E. A.; DE ALMEIDA, M. C. (Org.) Ensaio de complexidade. Porto Alegre: Sulina, 2002. p. 11-20.

NAPOLITANO, M. **Como usar o cinema na sala de aula.** São Paulo: Contexto, 2004.

PIAGET, J. **A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PORTER, M. E. **Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

PRESENTE DE GREGO. Direção: Charles Shyer. Produção: Bruce A. Block e Nancy Meyers. Estados Unidos: United Artists, c.1987. 1 DVD.

TUCKER – UM HOMEM E SEU SONHO. Direção: Francis Ford Coppola. Estados Unidos: Lucasfilm Ltd. c.1988. 1 DVD.

VILA, M. & SANTANDER, M. **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

THE USE OF CINEMA TO FACILITATE THE LEARNING ON THE COMPETITIVE STRATEGIES

***Abstract:** This paper presents and basis a ludic teaching-learning strategy about the competitive strategies, that is, about the competitive positioning with which companies face the various forces imposed by the competition. Initially, the paper describes the problems of learning from a conventional teaching on competitive strategies; then this work proposes improvements in the contextualization of this scientific bases, inserting the "cinema of mass" in the classroom (ludic strategy). Finally, this work presents a comparison between the conventional and ludic methods, giving reasons and supporting the use of "cinema of mass" in the classroom. For the development of this project, three films were used: "Baby boom," 1987; "Tucker - the man and his dream," 1988 and "Kinky Boots", 2005.*

***Key-words:** Movies, Constructivism, Ludism, Competitive Strategies.*