

Cadernos Temáticos

de Ciências Gerenciais

textos para reflexão

Leia nesta edição:

Custo de Produção e Competitividade da Soja	
Marcos Joaquim Mattoso.....	1
A Eficiência Produtiva da Agricultura Brasileira	
Antônio José Geraldo Caldeira.....	4
John Nash e a Teoria dos Jogos	
Marina Victor Medeiros Leão Albuquerque.....	7
O Dilema do Recursos Humanos: Agente de Mudança ou Propagador de Ideologias? As necessidades organizacionais X as necessidades de auto-realização	
Nívea Regina Aureliano Cordeiro.....	9
Inovação e Criatividade nas Empresas Brasileiras: Da Produção ao Talento Humano	
Magno Pereira Marques e Eduardo Rios Fonseca.....	12
Inovação e Criatividade nas Empresas Brasileiras	
Davson Luiz Cunha.....	13
Comunicação: Um Investimento que Vale a Pena	
Ziléa Barbosa de Freitas.....	15
Comunicação Telefônica nas Empresas	
Flávia Luciana Marques, João Batista Silva e Mauro Rogério de Carvalho Lima.....	16
O Poder da Comunicação	
Ednéia Aparecida da Silva, Marialice Guedes Torres e Soraya Maia Torres.....	17
O Supermercado do Século	
Ana Carolina Carvalho Pacheco, Célia Aparecida Neves Costa e Renata Cristina Martins.....	18

Número

2

Junho 2003



Sete Lagoas, MG

CUSTO DE PRODUÇÃO E COMPETITIVIDADE DA SOJA

Marcos Joaquim Mattoso

Eng. Agrônomo, Doutor, Professor de Microeconomia do Curso de Ciências Econômicas da FAGE

Em anos recentes, o enfoque do setor agropecuário cede lugar ao enfoque do complexo agroindustrial (CAI). Esse novo enfoque é importante para retratar as transformações verificadas na agricultura brasileira nas últimas décadas. O setor primário deixou de ser um mero provedor de alimentos *in natura* e consumidor de seus próprios produtos, para ser uma atividade integrada aos setores industriais e de serviços. Hoje, os princi-

pais insumos da agropecuária, tais como fertilizantes, defensivos, rações, combustíveis e outros, e a maquinaria utilizada (tratores, colheitadeiras e outros equipamentos) são predominantemente provenientes de setores industriais, especializados em produtos para a agropecuária. Da mesma forma, os produtos de origem agropecuária destinam-se, crescentemente, a agroindústrias especializadas no processamento de matérias-primas e de alimentos industrializados.

consumidos nos mercados interno urbano ou exportador (ABAG, 2003).

O complexo agroindustrial tem desempenhado importante papel na economia brasileira. Um dos argumentos que realçam a importância desse complexo é a geração de divisas para o país. O fato é que a participação do CAI no PIB do Brasil é, hoje, de mais de 20%. Com relação às exportações, os produtos do CAI contribuem com 40% do valor das exportações, gerando um superávit comercial de 13,7 bilhões de dólares, somente em 1999. A partir de 1994, com o plano de estabilização econômica, o CAI vem contribuindo para minorar o déficit da balança comercial, uma vez que apresenta saldos líquidos positivos, enquanto que, para os demais setores, o saldo líquido é negativo (Figura 1).

Um dos fatores determinantes dessa nova realidade foram os avanços tecnológicos que viabilizaram o cultivo da soja, alcançando produtividades elevadas, em baixas latitudes. A expansão da produção da soja, no Brasil, especialmente no Centro-Oeste, tem sido apoiada no elevado padrão tecnológico empregado na condução das lavouras e na montagem de uma infra-estrutura de processamento e transporte. Há predominância de grandes propriedades rurais, que são inovadoras, rápidas na incorporação de novas tecnologias e aptas a capturar economias de escala inerentes à atividade de produção de grãos. O fato é que a produção nacional tem-se mostrado competitiva em relação à produção dos EUA, maior produtor e exportador. A Figura 2 evidencia a participação do complexo

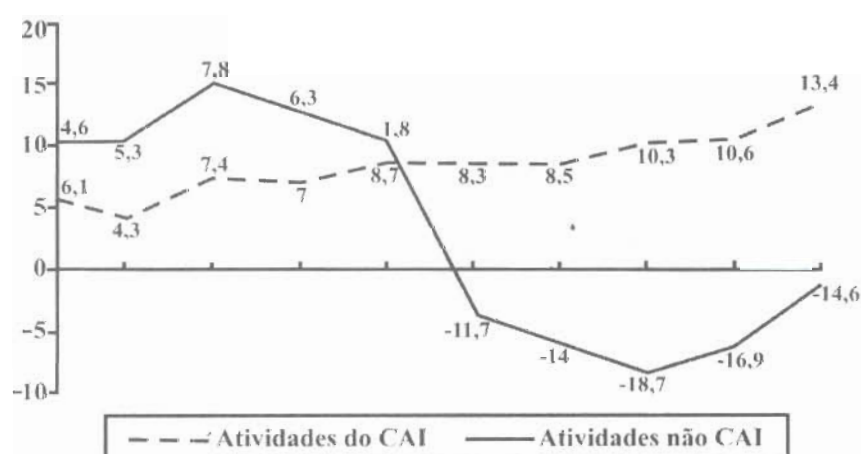


Figura 1: Saldo comercial de atividades do CAI e de outros setores, em bilhões de reais. Fonte: ABAG (2003)

Dados recentes mostram para o CAI, em 2002, crescimento de 8,4% do PIB, contra 1,5% do Brasil; crescimento de 12% nas exportações, alcançando 26 bilhões de dólares, gerando “superávit” de 22 bilhões de dólares (FUTUROS).

Além dos tradicionais produtos agrícolas de exportação (especialmente café e açúcar), novos produtos vêm sendo agregados, elevando substancialmente o valor das exportações provenientes do CAI. Dentre eles, o que tem apresentado resultados mais significativos é o complexo soja, englobando grãos, farelo e óleos. Em 1999, foi responsável por 24,9% do saldo comercial positivo de produtos do CAI, ou seja, aproximadamente 3,6 bilhões de dólares. Em seguida, vieram a madeira (17,0%), café (17,0%), açúcar (13,9%), carnes (13,1%) e couro/carcaças (11,5%).

soja brasileiro em relação aos maiores exportadores mundiais.

A competitividade no mercado de “commodity”, entretanto, reflete a influência de muitos fatores e a análise dos custos de produção e comercialização constitui uma ferramenta importante para os tomadores de decisão, tanto para decisões presentes quanto para orientar na avaliação de tendências de comportamento dos fatores mais importantes na composição dos custos, visando o aumento ou, pelo menos, a manutenção da competitividade. Se a tecnologia de produção viabiliza a obtenção de altas produtividades, reduzindo, consequentemente, o custo por tonelada produzida, fatores como infra-estrutura de armazenagem e transporte, políticas governamentais, instituições de suporte, dentre outros, agregam custos ao produto no seu trajeto até o destino final.

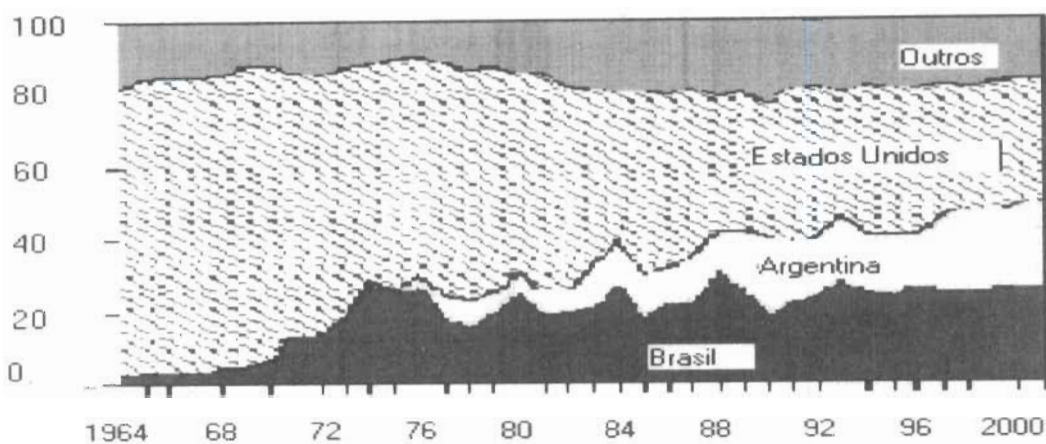


Figura 2. Participação do Brasil no mercado mundial de soja, em % das exportações globais
Fonte: SCHNEPF et al. (2001)

Considerando apenas os custos da produção agrícola, a simples comparação da composição dos custos de produção da soja brasileira e da americana evidencia alguns aspectos importantes. Estimativas do custo de produção de soja em Mato Grosso e nos Estados Unidos, na safra 1998/99, elaboradas pelo USDA, são mostradas na Tabela 1.

O custo total de produção da soja em Mato Grosso é substancialmente menor do que o da soja produzida nos Estados Unidos, ou seja, US\$162,08/acre e US\$ 234,91/acre, respectivamente. Essa diferença a favor da soja produzida em Mato Grosso é, em grande parte, devido ao reduzido custo fixo

de produção naquele estado (US\$30,01/acre) em relação ao alto custo fixo nos Estados Unidos (US\$156,32/acre). O item que mais onera o custo da soja americana é o valor imputado à terra (US\$87,96/acre). Em Mato Grosso, esse valor é de apenas US\$5,84/acre. Por outro lado, os custos variáveis são consideravelmente menores nos Estados Unidos. O item que mais onera o custo da soja brasileira são os fertilizantes (US\$44,95/acre), enquanto que, nos Estados Unidos, o custo desse item é de apenas US\$8,22/acre.

Observa-se, portanto, que, ainda que a produção esteja condicionada a um gasto expressivo

Tabela 1. Custos de Produção de Soja nos Estados Unidos e em Mato Grosso, Brasil.
Fonte: SCHNEPF et al. (2001)

Itens de Custo	Estados Unidos		Mato Grosso	
	US\$/acre	%	US\$/acre	%
Custos Variáveis	78,59	33,46	132,06	81,50
Sementes	19,77	8,44	11,23	6,93
Fertilizantes	8,22	3,52	44,95	27,74
Defensivos	27,31	11,56	39,97	24,67
Máquinas(oper./reparos)	20,19	8,62	18,22	11,25
Juros sobre Capital	1,81	0,77	12,11	7,47
Mão-de-Obra	1,29	0,55	5,58	3,44
Custos Fixos	156,32	66,54	30,01	18,50
Depreciação(máq./equ.)	47,99	20,43	23,62	14,56
Custo da Terra	87,96	37,44	5,84	3,60
Taxas e Seguros	6,97	2,97	0,55	0,34
Overhead	13,40	5,70	---	---
Custo de Produção Total	234,91	100,00	162,08	100,00

com fertilizantes, a competitividade da soja produzida em Mato Grosso é fortemente beneficiada pelo baixo preço imputado à terra. Evidentemente, a manutenção de preços competitivos no destino final está condicionada a um balanço adequado entre os fatores que participam na composição do custo final do produto. Um gasto substancial com fertilizantes, por exemplo, pode ser compensado com reduções de custo provenientes de melhorias na infra-estrutura de armazenamento e transporte. De qualquer forma, é importante que sejam analisadas mais profundamente as expectativas de mudanças nos diferentes fatores que influenciam a competitividade. Além disso, análises de custos fornecem orientações consistentes no sentido de priorizar ações que contribuam para aumentar a competitividade. Especificamente no campo tecnológico de produção agrícola, o desenvolvi-

to de cultivares com mecanismos mais eficientes de absorção de nutrientes seguramente contribuiria no sentido de ganhos em competitividade.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGROBUSINESS. *Dimensionamento do agribusiness*. Disponível em: <<http://www.abagbrasil.com.br>>. Acesso em: 13 maio 2003.

FUTUROS Agronegócios. São Paulo: ALONSORTIZ, abr. 2003. Edição especial.

SCHNEPF, R.D.; DOHLMAN, E.; BOLLING, C. *Agriculture in Brazil and Argentina: developments and prospects for major field crops*. Washington: ERS/USDA, 2001. 85p. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/wrs013>>. Acesso em: 13 maio 2003.

A EFICIÊNCIA PRODUTIVA DA AGRICULTURA BRASILEIRA

Antônio José Geraldo Caldeira

Aluno do Curso de Ciências Econômicas da FAGE

A agricultura desempenha cinco funções básicas no processo de crescimento econômico de uma nação:

- a) Liberação de mão-de-obra para o setor produtivo urbano;
- b) Fornecimento de alimentos e matérias-primas;
- c) Suprimento de capital para o financiamento de investimentos industriais;
- d) Suprimento de divisas estrangeiras, mediante a exportação de produtos agrícolas;
- e) Criação de mercado interno para produtos industriais;

Analisando tais funções, pode-se deduzir a importância, muitas vezes não percebida, do setor agrícola para o crescimento econômico de uma nação.

A força de trabalho, inicialmente concentrada no campo, deverá se deslocar para as indústrias, para que não ocorra escassez de mão-de-obra, evitando, desse modo, o aumento dos custos da produção industrial, devido ao aumento de salários.

Por outro lado, à medida que ocorre o crescimento das zonas urbanas e das indústrias, competirá ao setor agrícola o fornecimento de alimentos e matérias-primas, em volume cada vez maior, para atender às necessidades daqueles setores. Isso exige que a produtividade do campo seja cada vez mais elevada, em decorrência da redução de sua mão-de-obra. Deve-se notar que a incapacidade da agricultura em suprir, com alimentos e matérias-primas, o setor industrial, além de inviabilizar o processo de industrialização, poderá gerar um aumento de preços dos bens, advindo um processo inflacionário.

Por ser o setor agrícola considerado, ainda que nos países subdesenvolvidos, o mais importante da economia, cabe a ele transferir renda ao setor industrial (o excedente econômico), para permitir que a industrialização seja financiada. Ademais, o excedente econômico deve ser suficiente para, exportado, gerar divisas, a fim de viabilizar a importação de máquinas e equipamentos, necessários ao desenvolvimento industrial.

Por fim, compete ao setor agrícola ser importante mercado consumidor de bens e serviços,

gerados na indústria e nas zonas urbanas em geral, uma vez que seu desenvolvimento exige, cada vez mais, diversos implementos agrícolas (plantadeiras, colheitadeiras, produtos químicos etc.).

Cabe aqui uma indagação: a agricultura brasileira tem desempenhado tais funções?

Desde o período colonial, 1500, até fins da República Velha, 1930, a economia brasileira foi alicerçada em exportações de alguns produtos agrícolas: açúcar, algodão, arroz, café, borracha e outros, sendo, por isso, definida como economia agroexportadora, vivendo seus ciclos econômicos, intensamente dependente dos humores do mercado externo.

Durante o período de 1931 a 1961, conhecido como de industrialização por substituição de importações, o setor agrícola cresceu e se diversificou, apesar das políticas econômicas do período, que, segundo alguns autores, não lhe foram propícias, conforme mostra a Tabela 1, na qual se nota que o setor agrícola realmente esteve em crescimento. No entanto, tendo em vista as pressões exercidas sobre o mesmo, a partir das funções citadas que deveria cumprir, seria necessário seu constante crescimento.

A partir de 1964, as autoridades governamentais buscam criar uma nova estrutura de política agrícola, objetivando sua modernização, a fim de aumentar sua produtividade. Essa política baseia-se em dois mecanismos: 1) compra, pelo governo federal, a preço fixado, da produção agrícola, permitindo ao produtor vender seu produto a preço de mercado ou vendê-lo ao governo pelo preço fixado; 2) empréstimo especial para comercialização, pelo governo federal, com o objetivo de financiar a estocagem do produto pelo produtor.

Essas políticas trouxeram duas conseqüências importantes: primeiro, um grande aumento da mecanização e da quimificação da agricultura, gerando importante aumento na produtividade agrícola, com o crescimento de forma intensiva, e não extensiva, como sempre ocorreu, em períodos anteriores, com a agricultura brasileira. Além disso, o consumo por produtos industrializados, pelo setor agrícola, cresceu de modo intenso. A segunda conseqüência foi o aumento da produção de bens exportáveis, como a soja, que veio a adquirir grande importância na pauta de exportação brasileira.

Tabela 1. Evolução do consumo e da exportação de produtos agrícolas brasileiros, no período de 1931 a 1961.

Produto	1931	1936	1941	1946	1951	1956	1961
Consumo Doméstico (em mil toneladas)							
Algodão	375	1171	1677	1122	969	1161	1828
Arroz	1078	1214	1688	2759	3182	3489	5392
Cacau	77	127	132	122	121	161	156
Café	1302	1577	962	917	1080	979	4457
Açúcar	16250	18496	21463	28068	33653	43978	59377
Carne	-	854	782	736	1003	1077	1193
Feijão	687	826	874	1076	1238	1379	1745
Mandioca	5209	4946	7763	1225	11918	15316	18058
Milho	4750	5721	5438	5721	6218	6999	9036
Trigo	141	144	231	213	424	854	544
Exportações (em mil toneladas)							
Açúcar	11	90	25	22	19	19	783
Algodão	21	200	288	353	143	143	206
Borracha	13	13	11	18	5	3	8
Cacau	76	123	134	131	102	135	118
Café	1068	852	660	930	984	1008	1020
Erva mate	77	67	50	49	50	58	61
Fumo	38	31	18	54	30	31	49
Carne	-	53	65	9	5	9	14

Fonte: IBGE (1990). In: Economia Brasileira Contemporânea

A modernização do setor agrícola realmente tem gerado um crescimento do rendimento físico das lavouras, muitas vezes impressionante. No entanto, a par de tais vantagens, muitas desvantagens têm sido apontadas, como consequência da intensa mecanização e do excesso de produtos químicos utilizados. Algumas delas são bastante conhecidas:

- a) Compactação do solo;
- b) Eliminação ou redução intensa da flora microbiana;
- c) Perda ou redução acentuada do potencial produtivo do solo;
- d) Poluição alimentar e das águas;
- e) Desemprego rural e consequente êxodo para as cidades.

Não há como negar que, numa visão puramente econômica do crescimento, olhando apenas o valor do PIB, da renda per capita, do volume da produção etc., a moderna agricultura tem permitido avanços surpreendentes. No entanto, também não se pode negar que, numa visão atual, o desenvolvimento socioeconômico implica outros parâmetros e não apenas aqueles puramente econômicos.

Assim, a sustentabilidade do crescimento econômico tem exigido que: a) ao atender às necessidades atuais, não se imponham limites ao atendimento das necessidades futuras; b) seja preservada a saúde tanto de produtores e trabalhadores quanto de consumidores; c) seja buscada incessantemente, como objetivo primordial de todos, a preservação ambiental, no sentido de prolongar a expectativa de vida de todo o planeta e não reduzi-la.

Considerando essas e muitas outras variáveis, a modernização da agricultura brasileira não parou.

A pesquisa agrícola, um dos fatores decisivos para a modernização da agricultura, continua avançando na incansável busca de soluções que viabilizem o crescimento da produtividade e a conservação ambiental. Dentre outras, a Biotecnologia e a Agricultura de Precisão constituem avanços importantes na área tecnológica, no sentido de oferecer soluções que conciliem a necessidade de constante crescimento econômico e um desenvolvimento socioeconômico sustentável. A Agricultura de Precisão, ainda em fase de desenvolvimento, deverá contribuir decisivamente para que sejam vencidos os obstáculos atuais.

A técnica agrícola convencional alicerça-se no tratamento homogêneo do campo, lançando mão

de valores médios de amostras colhidas; não levando em consideração as variabilidades localizadas das necessidades do solo, a utilização de insumos agroquímicos é, muitas vezes, excessiva. Este é o grande desafio da Agricultura de Precisão: considerar as variações dos diversos fatores envolvidos na produção agrícola, como o teor de nutrientes, a umidade, o grau de compactação, o teor de matéria orgânica, entre outros.

A utilização de recursos da eletrônica e da computação, como o Sistema de Posicionamento Global (GPS), Sistema de Informação Geográfica (SIG), sensores, atuadores etc. permitirá definir qual insumo, em que local específico da cultura, em que quantidade e em que momento deverá ser utilizado, para conseguir um objetivo bem definido.

Nos implementos agrícolas (colheitadeiras, plantadeiras etc.), uma série de equipamentos eletrônicos gera mapas de produtividade, do teor da matéria orgânica, da topologia etc. Outros parâmetros serão obtidos pela análise de amostras retiradas do solo. Os dados obtidos formarão uma base de dados, que permitirá a tomada de decisão sobre a intervenção a ser realizada na cultura.

Por outro lado, através de base de dados específica, o produtor poderá verificar a viabilidade econômica da ação corretiva na cultura. Comparando, em tempo real, o ganho de produtividade a ser alcançado e o custo da interferência, ele poderá tomar a melhor decisão econômica.

Esperam-se, com tais tecnologias, resultados econômicos compensadores e grandes vantagens em termos de impacto ambiental.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Moacir Cintra; NICOL, Robert. *Economia agrícola*. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 1975.
- ARAÚJO, Paulo Fernando Cidade de: *Desenvolvimento da agricultura*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BONILLA, José A; *Fundamentos da agricultura ecológica*. São Paulo: Nobel, 1992.
- GREMAUD, Amaury Patrick et al. *Economia brasileira contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2002.
- JORGE, Lúcio André de Castro; NETE, André Torre; *Agricultura de precisão*. Disponível em: <<http://www.agrosoft.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2003.

JOHN NASH E A TEORIA DOS JOGOS

Marina Victor Medeiros Leão Albuquerque

Aluna do Curso de Ciências Econômicas da FAGE

John Nash nasceu em 1928, na cidade americana de Bluefield, West Virginia, filho de um engenheiro eletrônico e de uma professora de Inglês e Latim. Quando tinha 20 anos, em 1948, deixou o Carnegie e foi estudar em Princeton. Quando John Nash se formou em Carnegie, ele havia progredido tanto academicamente que se formou com um mestrado. Decidiu, então, continuar seus estudos e obter um doutorado em matemática. Seu professor da universidade lhe escreveu uma carta de recomendação composta de apenas uma linha: "Este homem é um gênio".

E foi também em Princeton que Nash conheceu a teoria dos jogos, que fora recentemente lançada por John von Neumann e Oskar Morgenstern, os quais só tinham conseguido resolver os jogos não-cooperativos no caso de "rivalidades puras" (lucro zero). Em 1949, o matemático escreveu 27 páginas do que seria o esboço daquilo que ficou conhecido como Equilíbrio de Nash, sendo esse documento de grande impacto sobre a teoria dos jogos, sobretudo das estratégias de mercados não cooperativos. Nash mudou o conceito da teoria dos jogos, transformando rivalidade em lucro mútuo. Para isso, ele utilizou funções de melhor resposta e um teorema recente de Kakutani. Do ponto de vista formal, sua teoria teve, em primeira instância, aplicabilidade no teorema do ponto fixo de Kakutani e, posteriormente, foi adotado por todos os *neowalrasianos*. O resultado, "O Equilíbrio de Nash", seria publicado em 1950, nos moldes da Academia Nacional de Ciências, foi continuado e introduziu o conceito de solução para os diversos casos.

O texto trazia uma teoria de base matemática aplicável a diversas áreas do conhecimento além da Economia, como Ciências Políticas e Antropologia, constituindo uma fórmula para entender processos de competição entre um número limitado de agentes - sejam estas empresas de embalagem, partidos políticos ou participantes de um *reality show*, em que a cooperação não é regra e o que manda é o interesse individual.

A explicação do nome vem do fato de que muitos modelos de jogos teóricos se assemelham a jogos tradicionais, como xadrez e pôquer.

O equilíbrio de Nash diz que cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que estão fazendo seus concorrentes, ou seja, o equilíbrio de Nash é um conjunto de estratégias (ou ações) no qual cada jogador fará o melhor que pode em função das ações de seus oponentes.

Uma vez que cada jogador não possua estímulos para se desviar de seu equilíbrio de Nash, as estratégias serão estáveis. O equilíbrio de Nash é estável porque, uma vez escolhidas as estratégias, nenhum dos jogadores se desviará unilateralmente delas. Nesse equilíbrio, a estratégia escolhida pelo jogador dependerá não somente de sua própria racionalidade, mas também da racionalidade de seu oponente.

Entre 1950 e 1953, John Nash publicou quatro artigos importantes para a teoria de jogos não-cooperativos e para a teoria de barganha. Em *Equilibrium Points in N-Person Games* (1950) e *Non-cooperative Games* (1951), Nash provou a existência de um equilíbrio estratégico para jogos não-cooperativos - e o Equilíbrio de Nash - e sugeriu uma abordagem de estudo de jogos cooperativos a partir de sua redução para a forma não-cooperativa. Nos artigos *The Bargaining Problem* e *Two-Person Cooperative Games*, criou a teoria de barganha e provou a existência da solução de barganha de Nash.

A teoria dos jogos está presente em nossas vidas, nas situações mais normais. Por exemplo, um jogo de futebol entre Atlético e Cruzeiro. Velloso, goleiro do Atlético, faz o melhor que pode em função das ações de Deivid, atacante do Cruzeiro. Nessa situação, as ações de cada um dos dois jogadores depende da ação do outro.

Um outro exemplo do equilíbrio de Nash está no jogo eleitoral: os participantes adotam atitudes não-cooperativas, temendo que, mesmo ganhando alguma coisa ao cooperar, estejam concedendo alguma vantagem ao adversário, real ou imaginária.

Na verdade, qualquer sinal de que o adversário não é cooperativo leva imediatamente ao conflito e por isso mesmo o conflito é a situação de equilíbrio, sendo essa a pior situação para a comunidade onde tem lugar o jogo eleitoral. O conflito, no jogo eleitoral, consiste basicamente na prática do “terrorismo eleitoral”, ou seja, na adoção de atitudes não-cooperativas com respeito à transição ou com respeito ao transcurso da própria eleição, por meio das quais as partes, deliberadamente, criam nervosismo nos mercados, para tirar vantagem em detrimento do adversário.

Um terceiro exemplo da teoria dos jogos é o seguinte: imagine uma praia relativamente pequena, com uns 300 metros, onde seus frequentadores encontram-se espalhados igualmente na areia. Um sorveteiro que chega a essa praia e ali já se encontra um concorrente vendendo o mesmo produto, com o mesmo preço que o seu. Como o outro sorveteiro está sozinho, ele está bem no meio da praia. À primeira vista, parece óbvio que o segundo sorveteiro fique a uma distância de 100 metros do fim da praia e deles mesmos. Esta seria uma estratégia de mútua cooperação, em que cada um dos vendedores teria um terço da praia praticamente exclusiva e um terço dividido equitativamente. Eles estariam posicionados da melhor forma, para que qualquer banhista pudesse chegar até eles andando o mínimo possível. Mas não é assim que eles se posicionam normalmente. Na verdade, eles ficam juntos no meio da praia, porque esse é o único Equilíbrio de Nash possível no sistema. Se o concorrente A ficasse a 100 metros do fim direito da praia, o melhor que o concorrente B poderia fazer seria se posicionar logo à sua esquerda. Dessa forma, A abrangeria dois terços da praia contra um terço para B. Seria a deserção de A, vantajosa frente à cooperação B. No momento seguinte, porém, A se moveria mais para o centro, logo à esquerda de B. Dali a pouco, seria A que iria para a esquerda de B, momentos depois, ambos estariam juntos no meio da praia. Em uma sucessão de deserções de parte a parte, A e B iriam ficar bem no centro da praia, dividindo a clientela meio a meio. Repare que é muito comum encontrar postos de gasolina, floriculturas e bancos localizados um em frente ao outro. Isso acontece pelo mesmo motivo: Equilíbrio de Nash. Esse mesmo tipo de situação para sorveteiros também pode ocorrer na situação de carreira profissional. São Paulo é considerada pela pesquisa da revista *Você S.A.* como

a melhor cidade para se fazer carreira. Coincidentemente, São Paulo também é a cidade mais próxima da maior parte do mercado nacional em termos de concentração de PIB. Pode-se dizer que São Paulo é exatamente o “meio da praia”, o lugar onde é mais vantajoso de estar se quiser atingir o maior número de pessoas possível e aumentar sua exposição pessoal.

Em 1958, já em decadência, Nash sofre um ataque de esquizofrenia, fazendo com que ele ficasse incapacitado durante as próximas duas décadas. Ele vagou pela Europa e América e, finalmente, de volta a Princeton, onde se tornou uma pessoa triste e fantasmagórica no campus, apelidado de “o Fantasma de Corredor”. A recuperação do seu estado de saúde, no início dos anos 70, fez com que Nash gradativamente voltasse aos trabalhos matemáticos.

Por causa do trabalho de Nash, outros pesquisadores desenvolveram mais o assunto da teoria dos jogos: Em 1950, baseado no trabalho de Melvin Dresher e Merrill Flood, Albert Tucker criou o “Dilema do Prisioneiro”, o mais conhecido problema na área de teoria dos jogos e aquele com maior influência nas ciências sociais. Tucker começou com uma pequena história como esta: dois ladrões, Bob e Al, são capturados próximos da cena de um roubo e são colocados em celas separadas. Cada um tem que escolher entre entregar ou não o outro. Se nenhum deles entregar o outro, ambos serão submetidos à pena de um ano de prisão. Se, porém, os dois se entregarem mutuamente, então ambos terão pena de dez anos. Mas se somente um entregar o outro, o que colaborou com a polícia será libertado e o outro, condenado a 20 anos de prisão. As estratégias, nesse caso, são: entregar o outro ou não.

A partir de então, muitos trabalhos foram apresentados como refinamentos do equilíbrio de Nash. Na área de jogos não-cooperativos, em 1957, R. Duncan Luce e Howard Raiffa formalizaram o método de Eliminação Iterativa de Estratégias Dominadas e introduziram o conceito de “Jogos Repetidos”, no artigo *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. Em 1967, em uma série de três artigos - *Games with Incomplete Information Played by 'Bayesian Players, Parts I, II and III* - John C. Harsanyi desenvolveu a teoria de jogos com informação incompleta. Na área de jogos cooperativos, também ocorreram refinamentos. Em 1953, no artigo *A Value for n-Person Games*, Lloyd Shapley introduziu o conceito do *Valor de Shapley*, a partir

do qual é possível fazer a divisão dos ganhos entre os agentes cooperativos. Ainda ao longo dos anos 50, Kuhn e Tucker e Drescher, Tucker e Wolfe publicaram *Contributions to the Theory of Games - I* a IV. Na década de 60, houve um desencanto e, em 1968, William Lucas publicou o artigo *A Counterexample in Game Theory: A game with no solution*, no qual apresentou um problema não solucionável pela teoria dos jogos.

Em 1994, John Nash (Universidade de Princeton), John Harsanyi (húngaro, Universidade de Berkeley, Califórnia) e Reinhard Selten (Universidade de Bonn, Alemanha) receberam o prêmio Nobel por suas contribuições para a Teoria dos Jogos.

Referências Bibliográficas

ECONOMIA Br. Disponível em: <<http://www.economiabr.net>>. Acesso em: 12 maio 2003.

FRANCO, Gustavo. John Nash e o terrorismo eleitoral. *Estado de São Paulo*, São Paulo, 9 jun. 2002. – Caderno Economia.

John F. Disponível em: <<http://members.tripod.com/grupthead/economistas/nash.htm>>. Acesso em: 17 abril 2003.

MARINHO, Raul. *Quanto mais gente melhor*. Disponível em: <<http://www.cassrh.com.br>>. Acesso em: 22 abril 2003.

PINDYCY, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

RIBEIRO, Maurício. Nash enfocou a competição. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 fev. 2002. Caderno de Cultura, p. 4.

TEORIA dos jogos. Disponível em: http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/teoria_dos_jogos.html>. Acesso em: 28 abril 2003.

O DILEMA DO RECURSOS HUMANOS: AGENTE DE MUDANÇA OU PROPAGADOR DE IDEOLOGIAS?

As Necessidades Organizacionais X As Necessidades de Auto-Realização

Nívea Regina Aureliano Cordeiro

Professora de Gestão de Pequenas Empresas e Empreendedorismo do Curso de Administração da FAGE

INTRODUÇÃO

As organizações, entendidas como seres vivos, possuem suas partes dispostas a cumprir certas funções. Elas existem em um ambiente mais amplo, do qual dependem para satisfação das suas várias necessidades. O ambiente interfere substancialmente em sua performance tornando-as mais competitivas e eficientes. Para que se adaptem aos ambientes e cenários organizacionais surgem diferentes necessidades. Isso chama a atenção dos gestores para assuntos como sobrevivência, relação organização-ambiente, eficácia organizacional. A organização elege como principal elemento seus funcionários. Estes possuem necessidades complexas que precisam ser satisfeitas, ao mesmo tempo em que as organizações precisam atingir seus propósitos e objetivos. Os teóricos em administração, percebendo a exis-

tência de um novo modelo organizacional que exige cargos e relações interpessoais redesenhados, buscaram criar condições de crescimento pessoal, lançando a idéia de que, fazendo os empregados sentirem mais úteis e importantes, com cargos significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento, como um meio de envolvê-los mais no seu trabalho. Essas idéias ofereceram uma excelente base para o desenvolvimento daquilo que ficou conhecido como a administração de recursos humanos na empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Maslow (2000) prega que, com pessoas em processo de auto-realização, pode-se aprender qual seria a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias. Empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas

que devem desempenhar e o processo da motivação depende de se permitir às pessoas conseguirem recompensas que satisfaçam às suas necessidades pessoais. Os estudos, sob a liderança de Elton Mayo, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago, mostraram claramente que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal (MORGAN, 1996).

Os teóricos organizacionais devem prestar muita atenção ao elemento humano da organização. Dessas constatações, uma nova teoria da organização começou a emergir, apoiada na idéia de que indivíduos e grupos atuam mais eficazmente quando as suas necessidades são satisfeitas.

Maslow (2000) acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se auto-realizados, visualizando o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado, e que as necessidades variavam progressivamente desde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima, até culminar na auto-realização. A esse conjunto de conhecimentos e teorias distintos dos movimentos behaviorista e freudiano deu-se o nome de "Psicologia da Terceira Força". Buscando aliar os objetivos organizacionais com a satisfação de seus funcionários, iniciou-se um processo de excessiva massificação da motivação e enaltecimento do funcionário na empresa, pelo do setor de Recursos Humanos.

Dave Ulrich (2001) avalia o papel desse setor nas organizações e alerta que esses profissionais precisam mudar seu próprio modo de pensar, dando mais atenção aos resultados que à execução de tarefas, e que para isso devem assumir quatro papéis distintos na organização: parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e agentes de mudança.

Uma pesquisa em determinada empresa do setor de serviços, na cidade de Sete Lagoas, procurou analisar as considerações teóricas sobre o assunto, acerca do verdadeiro papel do RH nessa organização.

ANÁLISE DO PAPEL DESEMPENHADO PELO RH EM UMA EMPRESA DE SETE LAGOAS E A AUTO-REALIZAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS

O estudo, que adotou entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados a uma amo-

stra não probabilística, intencional, colhida num universo de 91 funcionários, visou descobrir o papel desempenhado pelo RH, para correlacionar com as necessidades de auto-realização desenvolvida por Maslow. Como existem quatro papéis que esses profissionais devem desempenhar para converter sua parceria empresarial em realidade, suas atividades devem se estender da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Essa atuação leva à concepção de quatro metáforas, que caracterizam um profissional de RH do futuro, que são: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança.

Aplicados os questionários, o fato que possibilitou uma reflexão sobre as necessidades dos funcionários, baseado na hierarquia de necessidades de Maslow, foi a retirada de alguns questionários que comprometiam o resultado final da pesquisa. A média global encontrada indicava que a percepção da qualidade da execução dos serviços de RH era normal. A análise dos questionários apontava que o RH seria um agente de mudança. Contudo, pela análise das entrevistas, o mesmo era apontado como um especialista administrativo. Em face dessa dicotomia, analisou-se que a empresa havia implantado o setor de RH há menos de dois anos. Com isso, os funcionários sentiram uma grande mudança acontecendo. Da informalidade, passou-se à formalidade. Implantaram-se vários sistemas, dentre eles a remuneração baseada na avaliação de desempenho, mudança nos processos de recrutamento e seleção, melhoria na comunicação interna, apoio nos treinamentos, troca do plano de saúde e novos convênios, melhora no clima organizacional, com confraternizações e eventos. A mudança que se extraiu das entrevistas foi no nível operacional. A mudança a que se referia o questionário, segundo o modelo de Dave Ulrich, seria estratégica.

Concluiu-se que, quando apontado nos questionários que o RH seria um agente de mudança, estavam os funcionários apontando as mudanças ocorridas no nível operacional e não no nível estratégico, pois sequer havia na empresa um planejamento estratégico, embora todos o mencionassem. Dessa forma, o verdadeiro papel desempenhado pelo setor de RH seria o de especialista administrativo.

Com relação às necessidades de auto-realização dos funcionários, concluiu-se que a maior necessidade dos mesmos era de segurança, pois fo-

ram unânimes nas entrevistas em dar ênfase à segurança que a empresa proporcionava, afirmando “que a empresa era ótima, estável, muito boa para trabalhar...”. Contudo, isso gerou uma incoerência, pois, com todas as qualidades apontadas, os funcionários saíam da empresa atendendo à primeira melhor oferta salarial. Percebeu-se que os mesmos estavam, na realidade, galgando os degraus da auto-realização, conforme focara Maslow.

Pelo estudo realizado, constatou-se que a gestão do RH até então, sob o “manto” de mudança, na realidade estava mais preocupada em repassar a ideologia de inovação dos gestores da empresa, pois a palavra mudança foi focada por todos – porém todas no nível operacional. Outrossim, a maioria repetia que as mudanças faziam parte do planejamento estratégico da empresa, o qual sequer havia sido elaborado. Esse fato, de novo, corroborava a transmissão da ideologia de mudança dos líderes da empresa que, através do RH, disseminou o discurso de mudança. Demonstrou, também, que não estava o RH transitando pelos quatro papéis apontados por Dave Ulrich, limitando-se a ser um especialista administrativo.

Para que os profissionais de RH de hoje adicionem valor para a empresa, precisam desempenhar múltiplos papéis, e não exclusivos. Precisam especificar os resultados para a empresa provenientes do desempenho de cada um de seus papéis, definindo as imagens que caracterizam esses papéis e atuando no sentido de alcançar os resultados correspondentes a cada um. Precisam reconhecer a posição paradoxal que ocupam na empresa, aceitando a responsabilidade pela consecução de resultados e, ao mesmo tempo, construir o compromisso comum necessário para obter esses resultados. O sucesso da estrutura de múltiplos papéis exige que esses profissionais equilibrem a tensão inerente a ser, de um lado, parceiros estratégicos e, de outro, defensor dos funcionários. Como parceiros estratégicos devem se associar à diretoria e serem vistos como parte dela, participando das tomadas de decisões muito antes de serem implantadas. Como defensores dos funcionários, devem se associar aos analistas, supervisores, para garantir que os interesses e necessidades dos mesmos sejam verbalizados para a direção, evitando-se, é claro, conflitos hierárquicos. Precisam equilibrar a necessidade de mudança, inovação e transformação com a necessidade de continuidade, disciplina e estabilidade para

manter a identidade da empresa, ligando passado e futuro. Devem auxiliar a empresa a equilibrar os benefícios da livre atuação com os benefícios do controle; de incentivar a livre negociação e autonomia na tomada de decisões, divulgação de informações e solicitação de idéias. Inversamente, deve auxiliar e acompanhar a empresa para manter a disciplina, tornando o todo maior do que a parte. Precisam equilibrar eficiência e inovação.

Novas idéias e programas exigem risco de capital, tanto econômico quanto humano. Por isso, o profissional de RH precisa encorajar o risco e a inovação, mantendo a eficiência e fazendo com que os riscos sejam contidos, não casuais.

Se existe mudança de cultura, deverão ser guardiães do passado e arquitetos do futuro.

A nova realidade competitiva sugere mudanças no RH destinadas a aumentar a competitividade. Deverá esse profissional concentrar-se mais nos resultados de seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho. Deverá tornar-se um defensor do próprio RH como um setor que promove a mudança; ser parceiro nas estratégias da empresa; deverá defender os funcionários, alinhando-os, contudo, às mudanças no desempenho de suas ações administrativas, tendo em vista o futuro.

Em suma, o profissional de RH deverá antever as mudanças, preparando a empresa para esses novos cenários em vez de se limitar a ser um mero propagador de ideologias.

Referências Bibliográficas

- MASLOW, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2001

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS: DA PRODUÇÃO AO TALENTO HUMANO

Magno Pereira Marques e Eduardo Rios Fonseca

Alunos do Curso de Administração da FAGE

Criatividade é uma das qualidades do brasileiro, porém, de maneira geral, parece que não canalizamos essa qualidade para problemas e coisas mais relevantes no nosso dia-a-dia. As brincadeiras e piadas consomem boa parte de nossa criatividade. Uma outra parte é utilizada com pensamentos negativos e na supervalorização de problemas cotidianos. Resta uma fatia para a geração de boas idéias, e destas, um número pequeno é realmente aproveitado em projetos e soluções de problemas.

Considerando o grande desperdício de criatividade e o potencial dos brasileiros na criação de uma maneira geral, podemos considerar que temos uma oportunidade de nos sobressair aos povos de outros países, na busca de idéias inovadoras que podem trazer mais competitividade para nossas empresas e diminuição de custos, além de outros fatores como o combate aos desperdícios (perdas), aumento de produtividade, melhores salários, preços mais acessíveis e melhor integração com os objetivos da nação.

A Santher – Fábrica de Papel Santa Therezinha S. A., trava uma batalha em diversos setores da empresa para aumentar o valor de um produto que não muda há mais de um século, o papel higiênico. Em uma grande jogada de marketing, a Santher vem tentando chamar a atenção dos consumidores, oferecendo papel higiênico em cores e fragrâncias distintas dos existentes no mercado e cobrando 8% a mais por isso. O lançamento dessas novidades é apenas uma das iniciativas da empresa, cujo objetivo maior é a busca da rentabilidade. A pulverização das vendas e o rompimento com grandes clientes, como a rede francesa Carrefour, são algumas das estratégias para diminuir sua dependência dos grandes varejistas, melhorando, assim, o relacionamento com o pequeno, o médio varejo e os atacadistas, saltando de 90 mil para 119 mil pontos-de-venda de 2001 até hoje.

A rede de supermercados Pão-de-Açúcar tem, a cada dia, criado seu diferencial competitivo dentro de suas lojas, procurando, com bastante

criatividade, fidelizar seus clientes sem a necessidade de enfrentar a guerra de preços que a cada dia fica mais acirrada. Ações como levar o cachorro para tomar banho enquanto o cliente faz compras pode ser um exemplo. Criar cozinhas dentro das lojas, onde se ensina a utilização adequada dos alimentos, pode ser apontado como outra grande jogada de mestre para melhorar o relacionamento com seus clientes.

Empresas como a Tigre - Tubos e Conexões - são apontadas, hoje, como destaque em comunicação. A Tigre conseguiu fazer como uma simples dona de casa possa entender um pouco sobre instalações hidráulicas. Afinal, quem não conhece a caixa de gordura da Tigre? Vai instalar ou preferir ver sua churrasqueira afundando em pleno jardim? E o Mico? Afora a comunicação, a empresa oferece uma série de benefícios aos seus clientes: assistência técnica, pela qual seus engenheiros vão até a obra; Mundo Tigre, por uma rede de TV interativa, a empresa treina, esclarece e qualifica os profissionais de todo o Brasil, com o objetivo de estabelecer relações de valor e consolidação da marca; marketing ao cliente, em que auxiliam em lay-out de lojas, propaganda de mídia, festa para profissionais.

O executivo carioca Ricardo Guedes, superintendente da catarinense Haco, a maior fabricante de etiquetas tecidas da América Latina, que detém a expressiva fatia de 70% do mercado brasileiro, aposta que os fornecedores de tecnologia irão disputar a empresa, caso dê um salto tecnológico, inovando com etiquetas inteligentes, as chamadas *smart tags* – microchips acoplados a uma antena de cobre contendo informações de cada produto, num volume muito maior do que fazem hoje os códigos de barras, cuja leitura é feita remotamente por radiofrequência. Empresas como a Philips, Siemens, Texas e Intel estão envolvidas no desenvolvimento da etiqueta.

Com idéias simples e às vezes complexas, cada empresa vem buscando inovar e promover seu

desenvolvimento baseado em criatividade, e isso nos desafia a buscar novos elementos para enriquecer ainda mais o processo de criação. Valorizar as pessoas que pensam diferente já é um passo largo rumo à inovação. Essas pessoas muitas vezes não contribuem diretamente para o desenvolvimento do nosso meio, mas podem ser alocadas em meios nos quais possam ser realmente valorizadas e desenvolver seus talentos.

Talvez as empresas citadas poderiam trabalhar a criatividade um pouco mais, caso toda sua equipe de colaboradores estivesse engajada nos objetivos e metas da empresa. Idéias como a diminuição do tubo que serve de eixo do papel higiênico, que traz a impressão de menor volume do produto frente aos concorrentes, poderiam ser melhor trabalhadas em seu departamento de marketing. Trabalhar a cabeça do consumidor, fazendo com que este enxergue o grande benefício que seria gerado com um gasto menor de matéria-prima e aumento na capacidade transportada por veículo, melhorando a distribuição e diminuindo o frete do produto até o seu ponto-de-venda. Podemos perceber, ainda, que são empresas líderes de mercado e nem por isto têm os melhores preços; pelo contrário. Fica,

assim, comprovado que uma boa criatividade não tem preço.

A tecnologia é quase que uma tradução de inovação e dinamismo no enfoque empresarial. Porém, não podemos esquecer que toda tecnologia nasce da criatividade do homem, seja por meio de observação, idéias novas ou mesmo de melhoramentos em produtos, processos e serviços. Isso nos leva a afirmar que compete a nós a tarefa de pensar em novas propostas de trabalho e consolidar a criatividade brasileira, ajudando o país a enfrentar seus variados problemas sociais e melhorar a competitividade das nossas empresas e profissionais que atuam também no mercado externo. Extrair riquezas de idéias ainda não imaginadas e de trabalhos ainda não executados, explorando uma fonte de baixo custo, e, às vezes, até mesmo com custo zero, isso é inovação pela criatividade.

Referências Bibliográficas

COM que etiqueta? *Exame*, São Paulo, n. 793, 28 maio 2003. p. 82.

PARA acabar com o rolo. *Exame*, São Paulo, n. 793, 28 maio 2003. p. 72.

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Davson Luiz Cunha

Aluno do Curso de Administração da FAGE

Mais do que nunca, o mundo dos negócios exige criatividade e inovação. Investir apenas em tecnologia de ponta, expansão de mercados, ampliação de bases de consumo ou reorganizações não é mais suficiente.

Com o dinamismo do dia-a-dia dentro das empresas, surgem novos problemas e novas oportunidades, exigindo novas maneiras de pensar e diferentes ângulos de visão, o que torna a demanda por equipes criativas cada vez mais crescente.

Um problema é uma situação perplexa, preocupante, desafiadora. Quase sempre, as pessoas têm esse comportamento porque vêem conflito em uma situação que foi denominada problema. Entretanto, os pontos de vista diferem de uma pes-

soa para outra. Sob outro ângulo, é possível considerar um problema como um desafio.

Deve-se evitar que velhos costumes e hábitos, além da tendência em usar modelos já consagrados, impeçam que se veja uma oportunidade ou um desafio em cada situação. "Os problemas existem para serem solucionados criativamente." Com essa premissa na cabeça, o Dr. Alex Osborn criou o "Creative Problem Solving Model", um processo sistêmico para a solução de problemas. O potencial criativo deve ser usado não apenas para solucionar problemas, mas também para descobrir novas oportunidades, seja na vida pessoal, profissional, na empresa, nos negócios.

Antes de tudo, é necessário entender o que é a criatividade, que tipos de atitudes caracterizam

uma pessoa inovadora, como solucionam os problemas e tomam decisões criativas.

Só assim podem surgir novas idéias que permitam à empresa fazer mais com menos e, assim, reduzir custos, lançar novos produtos, melhorar os produtos já existentes, aumentar as vendas, buscar canais de distribuição, simplificar processos e sistemas e outros benefícios.

O interessante, nos dias de hoje, não é encontrar respostas comuns ou convencionais, porque isso os outros já encontraram. O objetivo é encontrar novos caminhos e alternativas para os desafios de agora e do futuro.

Para isso, é necessário resgatar e desenvolver o potencial de criatividade e inovação que cada ser humano possui e, por diversas razões, não o usa como poderia. É preciso desenvolver o hábito de pensar criativamente, buscar novas idéias e soluções para problemas e oportunidades.

No mundo moderno, o senso comum é: crie, inove ou “evapore” - seja na carreira, nas habilidades ou na empresa. A criatividade é o primeiro passo para a inovação, é a característica mais exigida atualmente pelas empresas, pelos profissionais. Criatividade é uma habilidade exclusiva do ser humano. Cada vez mais valorizada, transforma as coisas, transforma o mundo. Sem criatividade fica muito mais difícil identificar uma oportunidade, solucionar um problema.

Uma empresa no terceiro milênio não sobreviverá por muito tempo se continuar fazendo as coisas da mesma maneira como fazia no passado. O mercado se torna cada dia mais competitivo e, em razão disso, há a necessidade cada vez maior do pensamento criativo. Não mais é suficiente fazer as mesmas coisas da melhor maneira, ou ser eficiente e resolver problemas. Muito mais é necessário. Os negócios necessitam de criatividade.

Não existe uma fórmula para a empresa ser criativa. Porém, algumas atitudes caracterizam a postura de uma organização diante de novas idéias. Não existem respostas certas ou erradas para rotular uma empresa de mais ou menos criativa. O importante é identificar o que deve ser iniciado e o que deve ser melhorado em busca da criatividade e da inovação.

O ambiente criativo é essencial para que surjam novas idéias e, principalmente, para que elas sejam bem recebidas. A empresa como um todo tem que estar comprometida com a inovação.

Para pensar diferente o empreendedor precisa:

- ☐ Liderar mudanças, transformações;
- ☐ Resolver problemas criativamente;
- ☐ Encontrar mais oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal;
- ☐ Melhorar sua performance como executivo ou empresário;
- ☐ Reconhecer e estimular a habilidade criativa de seus funcionários;
- ☐ Usar seus recursos para atingir os resultados desejados;
- ☐ Saber enfrentar os bloqueios à inovações;
- ☐ Desenvolver suas habilidades criativas;
- ☐ Estar sempre aberto para as mais novas idéias;
- ☐ Explorar criativamente novas oportunidades para sua empresa.

Comportamento criativo. É isso que as empresas estão esperando de todos os seus funcionários, fornecedores e clientes. Para estimular a inovação, programas de criatividade estão proliferando rapidamente em muitas corporações.

Para encontrar novas maneiras de fazer as coisas, o empreendedor deve ser mais observador, não aceitar idéias apenas passivamente, ser pró-ativo, considerar várias alternativas sem contentar-se com apenas uma. Pior do que não ter nenhuma idéia é ter apenas uma.

É necessário ultrapassar os limites do que se aprende na escola e com a vida. É preciso ir mais além, desbravar com alegria o poder criativo, desenvolver a imaginação, a sensibilidade e o intelecto.

Referências Bibliográficas

- SILVA, Antônio Carlos Teixeira da. A criatividade fará o seu sucesso.
- SILVA, Antônio Carlos Teixeira da. Inovar é mais seguro.
- SILVA, Antônio Carlos Teixeira da. Sua empresa é realmente criativa, inovadora?

COMUNICAÇÃO: UM INVESTIMENTO QUE VALE A PENA

Ziléa Barbosa de Freitas

Graduada em Letras e Mestre em Administração, Professora de Português Instrumental da FAGE

A comunicação pode ser considerada o processo social primário, fundamental, porque é ela que garante, torna viável a vida em sociedade, que requer troca, intercâmbio, relacionamento. Tratar a comunicação como processo social deixa implícito que se saiba de que fenômeno se está tratando. Mas o que é comunicação? Segundo ROCHA (1995), comunicar é *fazer comum, fazer saber, participar, transmitir*. O verbo vem do latim *communicare*, que tem a mesma raiz de palavras como comunidade, comunhão, comunicação. A etimologia dessas palavras sugere que se trata de um conceito eminentemente social na sua origem. Mas, como várias palavras em nossa língua, com o tempo, o termo comunicação perdeu um pouco de sua nitidez conceitual e ganhou significados mais amplos e variados. Hoje, pode ser aplicado a tudo que signifique contato, ligação, relação, união, passagem, além de diálogo, entendimento, convívio, contágio.

Apesar da amplitude do termo, para efeito de trabalho, considerar-se-á comunicação o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens que podem ser transmitidas na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível.

Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Todo processo de comunicação está sujeito a distorções, quer por deficiências próprias do processo, quer por falhas externas, ruídos, quer por uma infinidade de problemas psicológicos que fazem com que emissores e receptores filtrem a mensagem para atender aos interesses dos primeiros ou para torná-la mais aceitável aos últimos.

Não é necessário explicar o quanto uma boa comunicação é importante numa empresa. A Portaria Ministerial 718, de 09 de julho de 1996, que dispõe sobre os exames nacionais de cursos, avalia, nos alunos dos cursos de Administração, sua capacidade de comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade. Seguem-se outras habilidades a serem avaliadas, mas não é por acaso que a capacidade de comunicação é logo a primeira mencionada.

A habilidade de falar e de escrever bem é um ativo muito valorizado nas empresas. Muitos maus profissionais escondem suas fraquezas atrás de um discurso empolado, hermético, para impressionar os desavisados. Entre as características mais importantes de qualquer boa comunicação estão a clareza e a concisão. Não há necessidade do uso de palavras difíceis e frases rebuscadas, embora seja imprescindível a correção gramatical. É preciso desenvolver o hábito de dizer o estritamente necessário, ir direto ao assunto, expressando-se com o menor número de frases ou palavras, omitindo expressões redundantes, frases longas e cansativas.

Apesar do intenso desenvolvimento das telecomunicações, o *contato direto* ainda é insubstituível como instrumento de comunicação, pois ele proporciona a oportunidade de emissão de sinais e indícios, voluntários ou involuntários, como gestos e expressões fisionômicas como nenhum outro. Os contatos diretos são obtidos por meio de palestras, encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões, grupos de trabalho e, até mesmo, em festas e comemorações internas na organização.

Os *documentos escritos* têm a vantagem de permitir uma recuperação da informação e, portanto, da comunicação. Estão nesse grupo os relatórios, as atas, as cartas, os boletins, os memorandos, etc.

Não menos importantes, como forma de comunicação, são os *meios eletrônicos*, muito usados principalmente por grandes empresas. Desse grupo, fazem parte o telefone, o fax, a TV e toda a gama de recursos da informática.

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele expressou. É também saber se calar no momento certo, estar disponível para outro, dando-lhe toda a atenção. Em seguida, é preciso estar atento aos filtros para reduzi-los e, se possível, evitá-los. Filtrar é distorcer uma informação. A filtragem, em um processo de comunicação, está diretamente ligada à percepção que as pessoas têm do que ouvem e à

tendência que as pessoas têm para julgar, avaliar, aprovar ou reprovar qualquer declaração ouvida ou lida e interpretá-la dentro do seu quadro de referências, resultado de seus preconceitos, experiências, valores, história de vida.

Uma das formas de se obter uma melhor comunicação é inserir no processo a retroinformação, mecanismo conhecido como *feedback*. Para conseguir isso, a base está na formação de um clima de confiança tanto dentro da empresa, nas relações internas, quanto fora dela, nas relações externas, com clientes, fornecedores, enfim com o mercado. Uma boa comunicação nos dois sentidos requer um esforço permanente das pessoas para criar as condições de confiança indispensáveis à eliminação da filtragem. Isso significa desenvolver a habilidade de receber *feedback*, ouvir o que o outro tem a dizer.

Tudo isso mostra como a comunicação humana pode ser um processo complexo. E o quanto as mensagens não são apenas compreendidas, mas fundamentalmente interpretadas. O retorno permite ao emissor realimentar-se, reajustar-se e fazer da

comunicação um diálogo, uma conversação, através do qual o entendimento entre emissor e receptor pode progredir aos poucos.

É preciso investir na comunicação. As organizações precisam dispor de pessoas competentes, motivadas para produzir e com grande habilidade de comunicação. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer empresa, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Tempo e dinheiro investidos na comunicação são os melhores investimentos, a curto e longo prazo, no desempenho de uma empresa.

Referências Bibliográficas

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, José Haroldo. *Curso básico da teoria da comunicação*. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

ROCHA, Ruth. *Minidicionário*. São Paulo: Scipione, 1996.

COMUNICAÇÃO TELEFÔNICA NAS EMPRESAS

Flávia Luciana Marques, João Batista Silva e Mauro Rogério de Carvalho Lima

Alunos do Curso de Ciências Contábeis da FAGE

O maior desafio das empresas, hoje, é a comunicação, definida como troca de informações entre um emissor e um receptor. Embora essa seja uma visão exageradamente simplificada da Teoria da Comunicação, pode-se perceber que entre o emissor e o receptor deve existir uma relação de entendimento, em que o sinal básico transmitido pelo emissor seja percebido, sem distorções, pelo receptor. Enquanto o receptor não tiver interpretado a mensagem, a comunicação não estará completa. A maior dificuldade das empresas é a de vencer esse obstáculo, a de fazer com que as relações de comunicação dentro e fora da empresa sejam claras e resolvidas.

Um grave problema de comunicação se dá pelo mau uso da linha telefônica no ambiente de trabalho. É impressionante o número de empresas em que pessoas, sem treinamento dirigido, efetuam e

atendem ligações telefônicas. Isso, de maneira alguma, pode ocorrer, pois, quando uma secretária, recepcionista ou telefonista liga para um cliente, trata-se da "empresa" se relacionando com o consumidor. Do mesmo modo, quando ela atende ao telefone, é a "empresa" que atende ao cliente.

Muitos empresários investem pesado no atendimento automático, que pode, em alguns casos, melhorar a eficiência, mas torna o atendimento impessoal, o que não é agradável, pois o cliente precisa ter opções para os casos de urgência, em que ele queira falar diretamente com alguém. Outras empresas optam por música desagradáveis e frases hipócritas, do tipo "Sua ligação é muito importante para nós, por favor, aguarde..." e ainda obriga seus clientes a escutarem, durante intermináveis minutos, gravações de propagandas de seus produtos. Considerando os exemplos, pode-se per-

ceber que não é essa a melhor maneira de passar uma boa imagem da empresa e, sim, a maneira mais eficaz de afastar clientes.

Pensando como empresários inovadores, em busca de qualidade, de destaque num mercado já tão competitivo e saturado, é de suma importância desenvolver um ponto positivo, diferenciado, capaz de marcar a empresa. Tendo em vista que a comunicação telefônica é um ponto fraco nas empresas, por que não investir nesse fator? É preciso que todos os funcionários saibam usar o telefone e, para que isso aconteça, eles devem ser treinados por meio de cursos específicos para esse fim. Desse modo, aprenderão a lidar com a comunicação por telefone, fazendo uso da voz de maneira clara, agradável, natural, com bom tom e volume e tratando o cliente com respeito e paciência. A união dessas qualidades, será o ponto de partida para um bom atendimento. Em seguida, alguns outros pontos que podem ajudar:

a) Atender com rapidez o telefone – isso será uma demonstração de que a empresa está atenta aos seus clientes;

b) Cumprimentar o cliente, identificar o estabelecimento e a si mesmo, colocando-se cortemente a sua disposição;

c) Estar sempre com papel e lápis a mão para anotar qualquer mensagem, permanecendo alerta para não dar respostas vagas;

d) Se o assunto não for da competência de quem se encontra ao telefone, informar ao cliente que irá transferi-lo para quem de direito após receber sua autorização para fazê-lo.

e) Conhecer amplamente a empresa para ser capaz de prestar informações básicas.

Sem dúvida, o empreendedor que adotar o procedimento de qualificar seus empregados e preocupar-se com o bem-estar de seus clientes ocupará um bom espaço no mundo dos negócios.

Referência Bibliográfica

FORSYTH, Patrick. *Como falar ao telefone*. São Paulo: Nobel, 2001.

O PODER DA COMUNICAÇÃO

Ednéia Aparecida da Silva, Marialice Guedes Torres e Soraya Maia Torres

Alunas do Curso de Ciências Contábeis da FAGE

Nos tempos atuais, em que a globalização reprime o serviço sem qualidade e o mercado de trabalho exige eficácia dos profissionais, estão cada vez menos permissíveis os deslizes dentro de uma empresa.

Um dos fatores mais preocupantes é a falta de comunicação interpessoal ou a forma errônea como ela acontece. Segundo RIBEIRO (1993), “a comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades depois da sobrevivência física”. Sem ela, é impossível estabelecer normas e condutas para que o trabalho se desenvolva com qualidade e precisão.

Não é só por meio de palavras que a comunicação se estabelece. Na verdade, a palavra representa apenas uma pequena parte da capacidade de influência das pessoas. O tom de voz, a fisiologia e a forma como o fato é exposto são aspectos que também influenciam.

Vários fatores interferem, impedindo uma boa comunicação, como erros no uso da Língua, uma linguagem excessivamente coloquial e a falta de uma postura adequada daqueles que participam do processo.

Além do desgaste, é incrível o que se perde de tempo e energia nas empresas, a cada dia, com os erros na comunicação. Memorandos mal escritos, explicações mal formuladas, recados mal transmitidos, conversas entendidas de forma inadequada, etc. Tudo isso provoca prejuízos econômicos. São trabalhos recusados, ofertas não aceitas, esforços inúteis, conflitos entre colegas, superiores e clientes, além de repercutir de forma bastante negativa na visão do cliente. Esse fato, muitas vezes, é irreversível, porque raramente existe a oportunidade de reparo, de causar uma nova boa impressão. Tal desperdício, em tempos modernos, significa per-

da de tempo. E tempo é dinheiro. Não há outra forma de pensar, vivemos em um mundo extremamente capitalista, em que não são permitidos erros que impeçam ou retardem lucros.

O planejamento é essencial em qualquer situação. Na comunicação básica, entre empregador e empregados, empresa e clientes, etc é necessário avaliar e repensar a mensagem que se deseja transmitir.

A título de contribuição, dentro do ambiente de trabalho, há que se ressaltar a sintonia, porque o trabalho em equipe aprimora a colaboração, permite a criatividade. Quanto à relação empresa e cliente, a forma como é elaborado o projeto de marketing da organização é a garantia de se obterem resultados positivos. Na comunicação, é preciso que a mensagem seja passada de forma clara e contar com a intuição, pois se deve transmitir sempre aquilo que o cliente deseja ver ou ouvir. Para que isso aconteça, é interessante usar a sensibilidade e a perspicácia, que, nestas horas têm peso e sempre dão uma ajuda extra.

Outro fator que se deve ressaltar e que muitos administradores com visão arcaica não valorizam é o treinamento de pessoal. Esse procedimento deveria ser mais usual nas empresas, pois a excelência em atendimento e prestação de serviço conta muito e difere uma organização de outra. Está à frente o tipo de administrador que consegue ter essa visão de investir em um marketing bem elaborado.

Ganha sempre quem inova, quem se preocupa em acompanhar os avanços e as evoluções da sociedade.

Uma boa comunicação, executada com segurança, proporciona credibilidade, sendo um grande passo dado, porque o cliente tende a adquirir algo ofertado por alguém em quem confia. Para convencer um cliente e ter sua confiança, é preciso, primeiramente, acreditar-se naquilo que se diz e se faz. Cada cliente é um caso, por isso, agradar a todos nem sempre é possível e é nesse ponto que a perspicácia entra novamente. É necessário usar uma linguagem para cada um deles. Outro fator importante é o poder de argumentação. Os argumentos devem desarmar o cliente em suas objeções. E tudo feito de forma simpática e firme, mostrando as qualidades e os benefícios do produto!

É difícil afirmar se a comunicação é arte ou ciência e diagnosticar se o poder de comunicar é nato ou desenvolvido ao longo do tempo. Apesar disso, dá para garantir que tudo o que se pratica tende a apresentar melhores resultados. Por isso, é importante a conscientização dos indivíduos, principalmente os que trabalham diretamente com o público, de que a comunicação é fundamental e deve ser a cada dia aprimorada.

Referência Bibliográfica

RIBEIRO, Lair. *Comunicação global: a mágica da influência*. 38.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

O SUPERMERCADO DO SÉCULO

Ana Carolina Carvalho Pacheco, Célia Aparecida Neves Costa e
Renata Cristina Martins

Alunas do Curso de Ciências Contábeis da FAGE

Imagine que você é proprietário de um supermercado de médio porte, localizado num bairro de classe média. A clientela é fiel ao seu estabelecimento, seus preços são menores que o da concorrência, o que lhe garante, ao mesmo tempo, uma margem de lucro satisfatória e a fidelidade dos compradores. Porém, você lê no Caderno de economia do jornal diário que uma grande rede de hipermercados pretende instalar uma filial exatamente ali, em seu bairro. Pior, as construções do prédio

rival já estão em fase adiantada, e apenas a dois quarteirões de seu supermercado. E agora? Você é acometido por inúmeras dúvidas: será que sua clientela se debandarà para a loja ao lado? O que fará para segurá-la? Terá que baixar ainda mais os preços e diminuir a margem de lucro? A resposta para todas essas perguntas é uma só: você tem que investir na comunicação, dentro e fora da sua empresa.

Se todos os recursos relativos à parte financeira - descontos, promoções, parcelamento de di-

vidas e de compras, compras com cartão de crédito, etc. – já foram usados em seu supermercado e, mesmo assim, você teme a concorrência do grande hipermercado que quer engolir a sua empresa e seus clientes, você deve partir para o ataque verbal. Não se trata de difamar ou menosprezar o rival. Trata-se, sim, de vender o seu peixe. Neste caso, seu supermercado. Você deve tornar sua empresa conhecida fora dos limites territoriais do bairro de classe média, através da elaboração de campanhas publicitárias, com o uso de folders, outdoors, anúncio na mídia impressa, radiofônica e televisiva, mala-direta aos clientes mais assíduos.

Se, antes, você não via a necessidade de direcionar uma parte de seus investimentos em marketing, a chegada de um concorrente forte lhe faz perceber o quão importante é a comunicação para sua empresa. Além da comunicação com o cliente que deve ser fortalecida, incrementada, para sua total fidelização, deve-se também atuar junto aos empregados, porque o bom funcionamento da empresa requer que seus funcionários estejam antenados com o momento da loja, seja nas crises ou nas fases de boas vendas. O pensamento de que a empresa deve progredir sempre deve estar na cabeça do chefe e de seus empregados. Não faz muito tempo, os grandes empresários descobriram essa poderosa ferramenta de progresso que é o simples incentivo ao trabalhador. O empregado que é cumprimentado pelos seus méritos e sucessos rende muito mais do que aquele que nunca tem seus progressos reconhecidos pelos superiores. Outros canais de comunicação com os empregados - atividades de lazer, cultura, acompanhamento psicológico, dinâmicas de grupo, discussão dos problemas e acertos - são utilizados para que o funcionário se sinta parte daquela empresa. É importante fazê-lo entender que o progresso pessoal influi diretamente no progresso da empresa. E, conseqüentemente, haverá, no futuro, a recompensa financeira de todo aquele trabalho.

Depois de feito o trabalho de fidelização de seus empregados, é preciso partir para a guerra. Afinal de contas, não são somente dois os envolvidos. Não são apenas o seu supermercado e o grande hipermercado que disputam os clientes do mesmo bairro. Há inúmeros outros supermercados, mercearias, padarias e birosacas que vendem os mesmos produtos e também têm a oportunidade de batalhar pela fidelidade deste ou daquele comprador. Se os preços da sua empresa são melhores que os praticados em muitos outros estabelecimentos, óti-

mo. Você já está vencendo uma batalha. Mas o morador do outro bairro que não sabe dessa sua vantagem em relação à concorrência deve ser imediatamente informado. Aí que entra a comunicação através dos canais da mídia impressa, de TV ou rádio.

Há outros canais de comunicação que devem ser utilizados para fazer de seu cliente um parceiro. Além dos preços menores, o cliente atual quer também se sentir importante. Para tanto, inúmeras empresas oferecem, além do menor preço, diversos atrativos que têm o objetivo único de “prender” o cliente. No hipotético caso do proprietário do supermercado de médio porte, este deve investir também nos serviços que extrapolem a simples relação compra e venda de produtos. Se o seu orçamento permite ampliar a loja, dar mais conforto ao cliente, faça isso. Se você quer que o comprador se sinta em casa, construa terminais de acesso à Internet, espaços de lazer - playgrounds - para as crianças, lanchonetes aconchegantes e, por que não, salões de beleza dentro do supermercado. Isso tudo para ampliar o tempo de permanência do cliente na sua empresa e, principalmente, para que ele se sinta parte da vida de sua loja.

Nunca se investiu tanto na satisfação do comprador. O cliente de antigamente, que ia de loja em loja pesquisando preços, escolhia a “mais em conta”, comprava e ia embora, agora, deve ser aquele que continua pesquisando, mas que não deve se dar ao trabalho de realizar um novo levantamento na próxima compra. Ele deve ser “fisgado” desde a primeira vez que ele entra na sua loja. Para tanto, você deve oferecer a ele todas as vantagens: melhores preços sempre, todos os tipos de descontos e vantagens na hora da compra, atendimento VIP, serviços extra-loja, importante, estar sempre em contato com ele, seja em casa, no trânsito, no trabalho ou até mesmo nos momentos de lazer, através da utilização dos canais de comunicação das diversas mídias.

Referência Bibliográfica

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

**Esta publicação é editada pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor
Messias (FAGE/FEMM), Sete Lagoas, MG**

Presidente da FEMM: *Paulo Rogério Campolina Paiva*

Diretor da FAGE: *Jaime Borato*

Coordenadora do Curso de Administração: *Jakeline França Dutra*

Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis: *Luciana Evelise Amorim Vasconcelos*

Coordenador do Curso de Ciências Econômicas: *José de Anchieta Monteiro*

Revisão e Editoração: *Ziléa Barbosa de Freitas e Dilermando Lúcio de Oliveira*

Impressão: *Gráfica da FEMM*

Site da FEMM: *www.unisete.br*

Tiragem: *1.000 exemplares*