

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

JOSEANE KOHLER PERDIGÃO

**Análise do desenvolvimento de produtos,
posicionamento de marca e atração de profissionais
durante estágios iniciais das empresas: Eficiência
da Competência de Gestão nas Organizações**

Londrina

2014

JOSEANE KOHLER PERDIGÃO

**Análise do desenvolvimento de produtos,
posicionamento de marca e atração de profissionais
durante estágios iniciais das empresas: Eficiência
da Competência de Gestão nas Organizações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientador: Theodomiro Silvano Moraes Delpim

Londrina

2014

Joseane Kohler Perdigão

Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas / Joseane Kohler Perdigão ; orientador Msc. Theodomiro Silvano Moraes Delpim - Londrina: ISAE/ FGV, 2014.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2014.

1. Empreendedorismo. 2. Marketing. 3. Gestão de pessoas.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas

Elaborado por Joseane Kohler Perdigão

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerência de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Londrina, 29 de março de 2014

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro Silvano Moraes Delpim
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Joseane Kohler Perdigão, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma MBA GEE LD 1/12 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da ISAE/FGV Londrina no período de 23/03/2012 a 29/03/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas”, é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 29 de março de 2014

Joseane Kohler Perdigão

Dedico este trabalho ao meu esposo Fernando Perdigão, pelo apoio, força, carinho e incentivo nos momentos difíceis. Minha Filha Julia, que muitas vezes ficou sem seu colinho, meu irmão Jonatan, que contribuiu com tudo que precisei e minha sogra Maria Lucia que cuidou da minha família na minha ausência. Vocês me ajudam a cada dia a ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

São dedicados, a seguir, agradecimentos às pessoas que auxiliaram no desenvolvimento e prestaram apoio ao presente trabalho, sendo eles os integrantes desse grupo que aprenderam a ceder, compartilhar, entender e integrar as diferentes idéias, compartilhando bons momentos e de ótimos resultados, integrando os conhecimentos adquiridos neste MBA e realmente se comportando como uma equipe de alta performance. Aos familiares que apoiaram e entenderam os momentos de ausências. As empresas participantes das entrevistas, que dedicaram seu tempo e confiaram suas histórias, sem essas pessoas que proporcionaram as fontes de dados o trabalho não seria possível. Nosso coordenador, que, sempre objetivo e claro, apoiou e esclareceu dúvidas. E principalmente a Deus que iluminou esta jornada e concedeu a oportunidade de lutarmos por um futuro melhor.

"Uma visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Mas uma visão com ação pode mudar o mundo."

Joel Baker

RESUMO

Cada vez mais profissionais tem trocado uma carreira nos serviços públicos ou em grandes companhias pelos riscos e desafios de iniciar um negócio. O empreendedorismo tem sido a escolha de muitos profissionais. Porém, grande parte dos novos negócios vão a falência antes mesmo de completar três anos de idade. Outros, por sua vez, prosperam e muitas vezes se tornam grandes negócios. Os mais variados fatores podem ser os causadores do sucesso ou do fracasso. Este trabalho analisa as principais dificuldades das novas empresas em relação a três desses fatores: posicionamento de marca, atração de profissionais e desenvolvimento de produtos. Para tanto, utiliza-se de estudos bibliográficos e entrevistas com empreendedores que conseguiram fazer com que suas empresas prosperassem. Essa análise tem por objetivo auxiliar novos empreendedores a obterem sucesso, tanto por apresentar estudos e conceitos importantes para qualquer nova empresa, quanto por apresentar histórias de sucesso que podem servir de inspiração para aqueles que desejam se lançar ao empreendedorismo. Conclui-se, ao fim deste estudo, que as dificuldades iniciais destes três fatores são críticas a novos empreendimentos. A estruturação desses três pilares pode ser a diferença entre um empreendimento bem sucedido e um que não atinge seus objetivos.

Palavras-chave: empreendedorismo, marketing, posicionamento de marca, gestão de pessoas, atração de talentos, histórias de sucesso.

ABSTRACT

An increasingly number of professionals have exchanged a career in public services or in large companies for the risks and challenges of starting their own business. Entrepreneurship has been the choice of many professionals. However, a great amount of new businesses go bankrupt even before reaching three years. Others, meanwhile, thrive and often become big business. Several factors can be the cause of success or failure. This paper analyzes the main difficulties of the new companies in three of these factors: brand positioning, attracting professionals and product development. To do so, it was used bibliographic studies and interviews with entrepreneurs who have succeeded in making their businesses prosper. This paper aims to help new entrepreneurs to succeed, presenting studies and important concepts for any new company, and presenting success stories that can provide inspiration for those wishing to move towards entrepreneurship. At the end of this study its possible to conclude that the initial difficulties in these three factors are critical to new ventures. Solving these three pillars can be the difference between a successful project and one that does not achieve its objectives.

Keywords: entrepreneurship, marketing, brand positioning, people management, talent attraction, successful histories.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Empreendimento de novos negócios.....	13
2.2 Desenvolvimento de novos produtos.....	16
2.3 O impacto das pessoas nas organizações.....	21
2.3.1 Conceito de trabalho.....	22
2.3.2 Conceito de emprego.....	23
2.3.3 Conceito de identidade e pessoa.....	26
2.3.4 Conceito de organização.....	28
2.4 Estratégias de gestão de pessoas.....	31
2.5 Marketing e posicionamento de marca.....	34
2.6 Satisfação e valor como retenção de clientes.....	39
3 METODOLOGIA.....	45
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	47
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	50
6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	56
7 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES.....	63
ANEXOS.....	87
Anexo A - Modelo do Questionário aplicado.....	88
Anexo B - Transcrição das Entrevistas Realizadas nas Empresas.....	89

1 INTRODUÇÃO

Na economia moderna, cada vez torna-se mais preocupante a situação do trabalho, seja pela falta dele ou pela sua perda. O trabalho representa um papel central na vida das pessoas e tem direta influência na construção do eu interior. De modo geral, as pessoas articulam-se em torno das atividades laborativas. É o trabalho que regula a organização da vida humana, uma vez que horários, atividades e contatos são determinados de acordo com as exigências do trabalho.

A falta de emprego não representa somente uma perda financeira, mas um impacto na própria identidade. O trabalho muitas vezes passa a definir a condição social, passa a ser a referência do eu. Ficar sem um emprego ou sem um trabalho impacta socialmente, financeiramente, criativamente e emocionalmente a vida das pessoas.

Segundo Rifikin (1995), o trabalho e o emprego sofreram modificações. Os profissionais devem se preparar para enfrentar um trabalho de forma diferente. Cada vez mais o cenário do empreendedorismo tem ganhado espaço. Ele proporciona uma ocupação com desafios e riscos muito maiores do que um emprego em uma grande empresa, porém, possibilita ao profissional explorar mais sua criatividade, sem estar limitado a regras e obrigações já pré-estabelecidas na companhia.

Através do empreendedorismo é possível buscar a realização pessoal e profissional. Porém, descobrir uma inspiração alinhada a uma boa oportunidade que proporcione prazer, diferenciação e lucratividade não é uma tarefa simples. Não é simples empreender no Brasil: formalizar um negócio com grandes taxas de impostos; falta de capital de giro; dificuldade de acesso a educação formal que prepara para a gestão e o planejamento a longo prazo; lidar com a concorrência de grandes grupos; desconhecer o mercado; dificuldade em manter produtos e serviços atualizados, seguindo as tendências ou inovando; e encontrar mão de obra qualificada e comprometida; são alguns dos desafios encontrados pelos empreendedores.

Segundo dados do SEBRAE PR (2013), três em cada dez pequenas empresas brasileiras fecham as portas em dois anos de atividade. As empresas culpam a falta de clientes, a alta carga tributária, ausência de capital de giro e problemas pessoais, como brigas entre os sócios, pela falência.

Empreendedores são pessoas diferenciadas, com uma motivação única, pessoas apaixonadas pelo que fazem. Querem se diferenciar através do seu produto ou trabalho e, desta forma, ter o reconhecimento do mercado.

Várias questões desafiam o mundo empresarial. O otimismo excessivo dos fundadores, que muitas vezes pode levar a falhas catastróficas; o desafio de lançar um novo produto que consiga ser atrativo no mercado; a falta de capital para investimento em marketing; a falta de estratégias para posicionamento de marca; a precificação ideal de um produto. Se essas questões são críticas para empresas já consolidadas, o impacto nos novos entrantes no mercado parece ser maior ainda.

Desta forma, este trabalho busca identificar se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais são críticas para empreendedores de novos negócios.

Este estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, envolvendo empreendedorismo de novos negócios, desenvolvimento de novos produtos, marketing e o posicionamento de marca no mercado, o impacto das pessoas nas organizações; e entrevistas com três empresas de Londrina já consolidadas no mercado, buscando identificar como essas questões foram abordadas durante seus primeiros anos. Foram levantadas questões em relação a dificuldades iniciais em posicionamento de marca, atração de talentos e desenvolvimento de produtos, e quais foram as principais evoluções nesses aspectos com o passar dos anos.

Este trabalho possui grande relevância para os novos empreendedores, por apresentar caminhos possíveis do empreendedorismo, apoiando a construção de ideias e estratégias para lidar com as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de novos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendimento de novos negócios

A figura central de qualquer novo negócio é o empreendedor. Segundo Chiavenatto (2007), o termo empreendedor significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Nenhum negócio acontece sem que exista um empreendedor. Também existem os empreendedores internos, aqueles que trabalham em médias e grandes organizações mas promovem mudanças importantes em seus processos, propõe melhorias, arriscam-se a sugerir novas práticas que podem muitas vezes colocar seu próprio emprego em risco. Estes são comumente conhecidos como intra-empreendedores, e não constituem o foco desse trabalho.

O que torna um negócio bem sucedido, para Chiavenatto (2007), é a junção entre um negócio oportuno e apropriado, e o espírito empreendedor que o quer levar adiante.

A decisão sobre qual negócio abrir deve levar em consideração fatores como quantidade de capital a investir, mercado a ser explorado, área de conhecimento e experiência do empreendedor, expectativa de retorno do investimento, reserva financeira que o empreendedor tem para abrir mão de seu salário, entre outros.

Para Chiavenatto (2007), a área mais favorável ao ingresso de empreendedores é o varejo, pois é uma área mais conhecida pelos empreendedores, tem uma entrada mais fácil no mercado e requer relativamente pouco investimento inicial. O autor pontua também que a área de serviços é a área que mais tem crescido nos últimos tempos, enquanto os empregos na área de manufatura vem diminuindo.

O ramo de desenvolvimento de novos produtos de tecnologia, principalmente software, também tem atraído muitos empreendedores. O modelo de negócios para empresas que pretendem trabalhar nesse meio geralmente é pensado para ser escalável, apresentando grande risco acompanhado de

possibilidades de grandes retornos. Empresas nascentes que operam nesse modelo têm sido chamadas de *startups*. Segundo Ries (2010), uma *startup* é uma instituição humana destinada a criar novos produtos e serviços sob circunstâncias de extrema incerteza. Ou seja, diferente do setor de varejo, onde os riscos são conhecidos e relativamente simples de mensurar, *startups* criam produtos e serviços cuja aceitação no mercado é totalmente desconhecida.

Para mitigar os riscos, reduzindo custos e acelerando o tempo de desenvolvimento dos produtos para validação rápida no mercado, Ries (2008) propõe um modelo chamado "*startup enxuta*" (*lean startup*, em inglês). O autor sugere a utilização de ferramentas de software livre e grátis, a aplicação de técnicas de desenvolvimento ágil e o desenvolvimento de produtos focado no cliente (RIES, 2008). Esse tema será tratado no próximo capítulo.

Para criar uma nova empresa, seja ela no setor varejista ou uma startup, é necessário um investimento inicial. No setor varejista, esse investimento vai ser composto de preparação física do ambiente da loja, compra de um estoque mínimo, compra de máquinas e prateleiras para exposição dos produtos, e um capital inicial para suportar a operação da empresa enquanto essa não gera caixa. Em *startups*, por outro lado, o investimento inicial será basicamente composto por computadores e capital inicial para pagamento de salários ou pró-labores dos sócios enquanto o produto é desenvolvido. Muitas vezes os empreendedores já possuem todo o recurso necessário para começar uma startup, e o fazem antes mesmo de constituir uma empresa formal. Conforme relata Steve Wozniak, co-fundador da Apple Computer, referente ao início das atividades na empresa em 1976:

"Os projetos do hardware e do software dos Apple I e II foram feitos no meu apartamento em Cupertino ou na minha baia na Hewlett-Packard, tarde da noite. Os computadores eram manufaturados num lugar em Santa Clara. Eles faziam as placas, colocavam as peças e soldavam tudo. Steve levava para sua garagem, onde tínhamos um laboratório e plugávamos as placas, as testávamos no teclado. Se funcionassem, a gente encaixotava. Se não funcionassem, a gente consertava e encaixotava. Depois Steve levava tudo para o Byte Shop em Mountain View ou qualquer outro lugar e recebia o pagamento à vista." (LIVINGSTON, 2009, p. 31)

Varejo pode gerar receita nos primeiros meses da operação, enquanto *startups* podem levar meses ou mesmo anos antes de realizar a primeira venda. De

fato, devido ao risco naturalmente existente nesse tipo de atividade, pode não haver venda alguma.

Os custos recorrentes serão compostos por salários, energia elétrica, aluguel, consultorias, serviços externos como contabilidade, compra de estoques, pagamento de impostos, investimentos em divulgação e marketing de produtos ou da própria empresa, comissões sobre vendas, despesas de viagem, entre outras, dependendo do ramo de atuação.

É importante que o empreendedor se atente a esses custos, uma vez que o capital disponível para investimento inicial deve ser capaz de arcar com muitas dessas despesas recorrentes enquanto a receita trazida pelas vendas não for capaz de suprir os custos fixos e variáveis da operação.

Muitos empreendedores, por exemplo, investem todo o capital disponível para criar um ambiente físico deslumbrante na loja, porém, se esquecem de que a operação irá trazer prejuízo durante um tempo e ficam sem fôlego financeiro para dar continuidade ao negócio.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2010 e disponível no último relatório sobre sobrevivência de empresas (julho/2013), essa taxa é de 24,4% (Brasil), e 25% (Paraná). Em Londrina, por exemplo, foram abertas 2.813 empresas em 2007, das quais 69% ainda estavam ativas em 2010 (SEBRAE, 2013). Ou seja, 31% das empresas de Londrina não passaram da fase considerada inicial, de 2 anos.

Muitos empreendedores iniciam negócios sem estar atentos aos fatores acima expostos, muitas vezes sem conhecer sequer como funciona uma empresa. Existem também alguns donos de negócio que possuem visão de inovação e conquista de novos mercados, enquanto outros buscam apenas conduzir um negócio de forma menos arriscada, desempenhando sozinhos a maior parte das atividades

Esse conceito foi abordado no estudo desenvolvido por Fillion (1999), no qual gerentes-proprietários de empresas foram divididos em dois grupos: os

empreendedores e os operadores de pequenos negócios. Essa divisão utilizou o critério da inovação. "Se eles introduziram alguma inovação mais significativa como, por exemplo, um novo produto ou um novo mercado, eles foram classificados como empreendedores." (FILION, 1999, p. 8). Porém, se o negócio não visa introduzir uma inovação no mercado, apresenta taxa de crescimento lenta, e não sobreviveria mais que algumas semanas sem a presença do dono, este último é classificado como operador de pequeno negócio. O termo empreendedor será utilizado neste trabalho segundo o conceito desse autor, ou seja, para denominar donos de empresas que buscam desenvolver novos produtos e mercados a explorar.

Empresas que desenvolvem novos produtos, principalmente no setor de tecnologia, se expõe a diversos riscos. Riscos trazem consigo grandes ameaças, mas também grandes oportunidades. Também existem metodologias consolidadas para cada tipo de iniciativa que visam reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades. No capítulo a seguir, serão expostos alguns conceitos que norteiam o desenvolvimento de novos produtos, bem como os principais riscos trazidos por essa atividade.

2.2 Desenvolvimento de novos produtos

O ambiente dinâmico no qual as empresas estão inseridas sofre mudanças a todo momento. Seja pela entrada de concorrentes, alteração no perfil dos consumidores ou do público-alvo da empresa, ou alterações macro econômicas que mudam as regras do mercado, o desenvolvimento de novos produtos é vital para a competitividade e, por conseguinte, para a sobrevivência das organizações. Alguns dos fatores que impactam o desenvolvimento de novos produtos, segundo Griffin, são: o aumento na quantidade de competidores no mesmo mercado; ambientes de mercado com mudanças rápidas; elevados níveis de obsolescência técnica; e ciclos de vidas de produtos mais curtos (GRIFFIN, 1997, p. 430).

Silva (2001) também acrescenta alguns fatores de incentivo à necessidade de desenvolvimento de novos produtos. Segundo o autor, a globalização, os

impactos da informática, as novas tecnologias de processo e produto, e a redução de fidelização dos consumidores por determinado produto tem trazido turbulências a vários setores, principalmente aqueles ligados à tecnologia da informação. Com a instabilidade causada por esses fatores, surge "a necessidade de um novo enfoque organizacional para a produção e para o processo de desenvolvimento de produtos buscando atender a suas necessidades e desejos dinâmicos." (SILVA, 2001, p. 22)

Essa dinamicidade de desejos e necessidades dos consumidores abre oportunidades para que empreendedores lancem novos produtos. Empresas já estabelecidas no mercado há um bom tempo, com suas competências chave bem desenvolvidas para manter seus diferenciais competitivos, apresentarão naturalmente uma dificuldade em criar novos produtos para se adaptar a novas realidades do mercado. Como abordado por LEONARD-BARTON (1992), os projetos de desenvolvimento de novos produtos e processos representam áreas de conflito entre a necessidade de inovar versus a necessidade de manter capacidades organizacionais importantes para a companhia. Relata ainda que as competências chave de uma empresa são um conjunto de conhecimentos que incluem valores pré-estabelecidos, sendo assim de difícil mudança. Além disso, sofrem uma pressão secreta dos gerentes para evitar ações que coloquem em risco as modalidades aceitas de comportamento (LEONARD-BARTON, 1992, p.112, 123)

De fato, sejam quais forem os motivadores, tanto empresas já estabelecidas no mercado quanto empresas nascentes podem obter benefícios a partir do desenvolvimento de novos produtos. As primeiras aumentam a chance de sobrevivência e aumento de participação de mercado, enquanto as segundas podem alcançar nichos com oportunidades ainda não exploradas. Para ambas as necessidades, existem diversos estudos sobre modelos de desenvolvimento de novos produtos.

Cooper (2010), um pesquisador e consultor de empresas que já atuou em mais de 5 mil clientes, aborda vários temas sobre metodologias para desenvolvimento de novos produtos em grandes empresas. Segundo o autor, as empresas precisam definir uma estratégia bem articulada para desenvolvimento de

novos produtos. “A sua estratégia de inovação de produto deve responder a seguinte questão: como novos produtos e inovação em produto se encaixam no plano maior do negócio?”¹ (COOPER, 2010, pág. 35, tradução nossa)

Essa estratégia inicia-se com a definição de objetivos alinhados ao planejamento estratégico da companhia. Ela deve conter as áreas de foco da inovação, onde a empresa irá atacar e principalmente onde a empresa não irá investir esforços.

“Sem definir as arenas estratégicas, a busca por idéias ou oportunidades específicas para novos produtos fica sem foco. Com o passar do tempo, o portfólio de projetos para novos produtos irá provavelmente acumular muitos projetos não relacionados, para vários mercados, tecnologias ou tipos de produtos diferentes. O resultado desse esforço difuso é previsível: um esforço em novos produtos não tão rentável.”² (COOPER, 2010, pág. 36, tradução nossa)

Uma vez definidos os objetivos, são classificadas arenas de atuação. O autor define arena como um pacote contendo mercado, setor da indústria, aplicações, tipos de produtos ou tecnologias nos quais a empresa irá focar nos seus esforços de novos produtos. As possíveis arenas de atuação são comparadas entre si e classificadas quanto a alguns fatores, tais como: tamanho e crescimento do mercado alvo; intensidade e força dos competidores; longevidade da tecnologia escolhida; habilidades da equipe para desenvolver aquela tecnologia; grandeza das alterações no processo produtivo já existente; capacidade de fortalecimento das equipes de venda; capacidade de fortalecer o relacionamento com os clientes e a marca da empresa; bem como a unicidade da solução e aderência quanto às necessidades dos clientes. (COOPER, 2010)

Depois de classificadas as arenas prioritárias, as estratégias de atuação em cada arena devem ser desenvolvidas. A empresa pode optar, segundo Cooper

¹ *Your product innovation strategy must answer the question: How do new products and product innovation fit into the business's overall plan?* (COOPER, 2010, pág. 35)

² *Without defined strategic arenas, the search for specific new product ideas or opportunities is unfocused. Over time, the project portfolio for new products is likely to accumulate a lot of unrelated projects, in many different markets, technologies, or product types. The result of such a scattershot effort is predictable: a not- so-profitable new product effort.* (COOPER, 2010, pág. 36)

(2010), por ser a primeira a atuar naquela arena, com novos produtos, ou seguir competidores, copiando e melhorando o produto dele já existente naquela arena. Também podem ser adotadas estratégias de baixo custo, diferenciação ou atuação em determinado nicho. A estratégia pode ser definida para desenvolver de maneira independente o produto, ou mesmo alianças com outras empresas para incrementar as capacidades de desenvolvimento de novos produtos para novas arenas.

O autor ainda relata que uma estratégia só se torna real quando investe-se dinheiro. Como os recursos financeiros de uma instituição são limitados, o passo seguinte trata de dividir os esforços da empresa em alguns grupos estratégicos, definir orçamentos para cada grupo e priorizar os projetos de novos produtos em cada grupo. Dessa forma, garante-se que todos os grupos receberão recursos. Um exemplo de divisão de grupos citado pelo autor é de projetos de customizações para clientes, de novos produtos, de melhorias e modificações, e de reduções de custos. Cada grupo conterá diversos projetos que deverão ser priorizados entre si. A quantidade de projetos a desenvolver em cada grupo irá depender da quantidade de recursos necessários para cada projeto e a quantidade de recursos financeiros disponíveis para cada grupo estratégico. Essa abordagem é interessante, segundo o autor, porque garante que desenvolvimentos de produtos mais longos e importantes para o futuro da empresa, como evoluções de plataformas tecnológicas, sejam priorizados dentro do seu grupo, evitando que “projetos simples e baratos sempre ganhem a competição por recursos, como acontece em muitas empresas”³ (COOPER, 2010, pág. 39, tradução nossa).

Por último, o autor cita os roadmaps de novos produtos, uma visão que permite que a alta gerência visualize as principais iniciativas necessárias para alcançar sucesso nas arenas estratégicas de atuação, com as devidas datas de conclusão de cada uma. O roadmap também pode conter projetos mais longos, como evolução de plataformas de produtos.

Além das metodologias e *frameworks* de desenvolvimento de novos produtos existentes para empresas já consolidadas, muitos estudos e técnicas

³ “*simple and inexpensive projects would always win out in the competition for resources, as they do in many businesses*” (COOPER, 2010, pág. 39)

surgem também para empresas nascentes. Essas empresas, que muitas vezes desenvolvem produtos sem sequer estarem estabelecidas, não dispõem de toda a infra-estrutura de gestão necessária para conduzir tais metodologias, além de não possuírem toda a complexidade e volume de iniciativas de uma grande empresa.

Blank (2013) relata, em seu trabalho, quatro passos para desenvolver estratégias vencedoras de produtos. O autor considera que a primeira edição (lançada em 2005) tenha sido o livro que deu origem à revolução “*lean startup*”. Esse livro tem o foco em empresas nascentes, principalmente de tecnologia, as chamadas *startups*. Segundo o autor, muitos empreendedores imaginem que seu negócio é único e que não existe um modelo ou metodologia capazes de ajudá-lo na construção do negócio e de seus produtos. Porém, nesse livro, ele faz uma análise de quatro passos que juntos compõem um caminho que elimina ou mitiga os riscos mais perigosos. (BLANK, 2013, pág. V)

O autor sugere não utilizar os modelos tradicionais de desenvolvimento de produtos, em empresas nascentes. O motivo é simples: o maior risco em empresas nascentes e no desenvolvimento de novos produtos não é o de não conseguirem desenvolver o produto em si, mas sim de não conseguir desenvolver o mercado e encontrar os clientes que irão adquirir aquele produto. (BLANK, 2013, pág. 6)

Ele analisa que as *startups* que deram certo passaram por um processo de tentativa e erro, contratações e demissões, e acabaram por formar um processo paralelo ao de desenvolvimento de produtos, focado no mercado e nos clientes. O autor denomina esse processo como “Desenvolvimento de Clientes”. (BLANK, 2013, pág. 20)

Nesse modelo, deve-se desenvolver o mercado consumidor, ou seja, encontrar os primeiros possíveis compradores, conhecidos como visionários. Deve-se descobrir quais são seus anseios, suas dores, seus problemas, e se existe um modelo financeiramente viável que entregue uma solução para esses problemas. Depois, testa-se o modelo com esses visionários. Caso o modelo imaginado não se mostre viável, deve-se voltar a primeira etapa e repensá-lo. Porém, caso o modelo se mostre viável, deve ser estabelecido um conjunto mínimo de funcionalidades que

o produto deve possuir para resolver os problemas desses primeiros consumidores visionários. Eles, geralmente, irão comprar o produto antes mesmo dele estar pronto. Nesse momento, a equipe de desenvolvimento de produto deve ser capaz de fornecer uma data para o lançamento dessa primeira versão, que não pode demorar muito, para evitar que os consumidores visionários percam interesse na solução. “O objetivo é fornecer aos visionários um produto incompleto, bom o suficiente, na primeira versão”. (BLANK, 2013, pág. 132)

Somente após descobrir o mercado consumidor e o modelo de negócios é que investe-se para a estruturação completa do produto, para atingir o mercado de massa para aquele produto. Por fim estrutura-se a empresa e suas equipes internas para suportar o crescimento.

Conforme discutido nesse capítulo, tanto empresas já consolidadas quanto nascentes enfrentam dificuldades no desenvolvimento de produtos, seja por falta de recursos financeiros iniciais, falta de percepção do mercado ou por modelos de gestão engessados que não permitem a inovação. Porém, para muitas empresas, desenvolver produtos é um fator crítico para a sobrevivência. A utilização de metodologias já estudadas e adequadas para cada cenário podem reduzir as ameaças e aumentar as oportunidades de iniciativas bem-sucedidas de desenvolvimento de novos produtos. Além das metodologias apontadas neste capítulo, existem diversas outras disponíveis. A leitura de cases, história de empresas e biografias de empreendedores também podem auxiliar essa empreitada.

2.3 O impacto das pessoas nas organizações

Vive-se uma era em que se fala constantemente de pessoas. Diferente de alguns anos atrás, onde o que importava eram números de produção, hoje o que conta é a qualidade; satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa e retorno de investimentos. E tudo isso só será possível através das pessoas.

Segundo Drucker (2003),...”sem pessoas não há gestão administrativa, sem pessoas não há empresa”.

Desde antigamente busca-se uma integração entre pessoas e organização. E assim como as pessoas afetam no resultado da empresa, também as organizações afetam as pessoas e sua personalidade através de suas práticas e de sua cultura. Porém, até a cultura de uma empresa foi e é formada por pessoas. Fica até difícil a definição de pessoas e organização e definir até onde vai a identidade pessoal e a profissional.

Para delimitar essas diferenças serão definidos alguns conceitos: trabalho, emprego, identidade, pessoa e organização.

2.3.1 Conceito de trabalho

O trabalho tem um significado que abrange qualquer atividade do ser humano, qualquer atividade de produção seja construindo algo utilizando o físico ou o intelecto. É na realização do trabalho que o homem se vê como ser produtivo e social, definindo assim seu papel.

Segundo Zanelli, (1996) o trabalho é compreendido como todo esforço humano que intervém em seu ambiente com certa finalidade, incluindo atividades realizadas como lazer. O trabalho ocupa um inegável espaço na existência humana. Coloca-se entre as atividades mais importantes, constitui-se na principal fonte de significados.

Do ponto de vista social o trabalho é o principal regulador da organização da vida humana, pois horários, atividades, relacionamentos pessoais são determinados conforme as exigências do trabalho, dificultando as pessoas a pensarem em si mesmas e na sua vida pessoal. As regras e normas do trabalho fazem muitas vezes com que o homem aja dentro de uma cotidianidade, criando muitas vezes uma estrutura alienante, constituindo-se em uma forma de reapropriação da sua

identidade, determinando o acesso à educação, cultura, lazer, formas de utilização do tempo livre e status social.

No processo produtivo em que o ser humano transforma e é transformado, o trabalho, como ação humanizada, impõe assimilações em aspectos físicos, morais, sociais e econômicos. O trabalho é o elemento chave na formação da coletividade e tem grande influência na formação da identidade pessoal, devido a importância da qualidade dos vínculos que se formam entre as pessoas a partir das relações de trabalho e as possibilidades de atividades laborativas como fonte de auto-realização ou frustração. (ZANELLI, 1996)

Segundo Cattani, (1996) o trabalho constitui e explica grande parte da sociedade capitalista. Ele é considerado um serviço que se troca no mercado. As empresas demandam trabalho e os indivíduos oferecem trabalho.

“A sociedade de modo geral, com o advento da revolução industrial, sedimentou uma gama de valores que passaram a priorizar o Ter ou a posse, as pessoas são reconhecidas socialmente muito mais por seus ganhos materiais do que pelo que efetivamente representa enquanto portadora de valores e sentimentos. Nessa ótica o sujeito é visto a partir do seu papel ocupacional, local de desempenho e do poder aquisitivo decorrente do mesmo. O mais importante passou a ser o que o homem tem, não o que ele é”. (Zanelli, 1996 p. 62)

Thompson afirma ainda que, entre 1780 e 1830, importantes mudanças se desenvolveram: “o trabalhador inglês médio tornou-se mais disciplinado, mais sujeito ao tempo produtivo ‘do relógio’, mais reservado e metódico, menos violento e menos espontâneo” (THOMPSON apud BRIDGES, 1995, p. 44).

A necessidade de organizar o trabalho, principalmente quando envolve muitas pessoas e ou muitos instrumentos e muitos processos, criou a ideia do "emprego".

2.3.2 Conceito de emprego

Por outro lado, o emprego é algo recente na história da humanidade. O emprego é um conceito que surgiu por volta da Revolução Industrial, é uma relação

entre homens que vendem sua força de trabalho por algum valor, alguma remuneração, e homens que compram essa força de trabalho pagando algo em troca, algo como um salário.

Segundo Paul Singer, o emprego passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, conseqüentemente, ao consumo, de modo que “as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa”. O emprego surge com o advento do capitalismo, produzir para ganhar e consumir, ter status e não para produzir algo. (SINGER, apud ALBORNOZ, 1992, p. 81).

O emprego é um ambiente repleto de normas, regras, homogeneização, estabelecidas pelo capital, pela lucratividade e pela lei da oferta e da procura, mantido pelo consumismo. É a relação estável, e mais ou menos duradoura, que existe entre quem organiza o trabalho e quem realiza o trabalho. O termo emprego refere-se a um tipo de vínculo estabelecido entre indivíduo e organização que tem como características mais marcantes o regime de exclusividade e a expectativa de perenidade. As mudanças que vêm ocorrendo graças à tecnologia, principalmente a tecnologia da computação-telecomunicação, estão modificando as relações econômicas entre empresas, empregados, governos, países, línguas, culturas e sociedades. (BRIDGES, 1995)

Em toda a parte, homens e mulheres estão preocupados quanto ao seu futuro, o número de empregos tem diminuído e a reengenharia está arrebatando a comunidade corporativa. As empresas estão reestruturando rapidamente suas organizações, tornando-as amistosas ao computador, dispensando pessoas e diminuindo o quadro de funcionários. Com isso, estão sendo eliminados níveis de gerência tradicionais, comprimindo categorias de cargos, criando equipes de trabalho, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo e simplificando os processos de produção e de distribuição, e dinamizando a administração. Aumentando assim, a produtividade e a lucratividade, porém diminuindo o poder de aquisição dos trabalhadores que cada vez mais se encontram desempregados.

A terceira Revolução Industrial e a reestruturação mundial do capitalismo que se processou a partir das últimas décadas do nosso século, com avanços tecnológicos, ruptura com o paradigma de desenvolvimento industrial vigente e, até mesmo, ruptura do compromisso social, são mencionados como a principal mola alternadora do processo produtivo e do trabalho direta ou indiretamente envolvido na produção. Alguns efeitos desse processo de reestruturação, como a substituição de antigos insumos por novos materiais, a informatização, automação e robotização, a flexibilização e terceirização da produção, e a reconcentração de capitais e constituição de blocos de países, terminaram suprimindo muitos empregos, mesmo com o aumento de produção e produtividade. (VIANNA, 2001)

O último reduto que ainda assegura o emprego, já, há algum tempo, o setor público vem sendo questionado com relação à tal estabilidade e sendo pressionado no sentido de promover uma profunda reestruturação, fundamentada na redução de custos, no aumento da produtividade, na informatização e robotização, na redução dos quadros de pessoal e na terceirização.

Segundo Bueno (1996), a evolução tecnológica e as mudanças nas relações capital-trabalho-emprego trazem como consequência alterações no mercado de trabalho. O conceito de emprego vem cedendo lugar ao de empregabilidade, que pode ser definida como a aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias, sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos.

As organizações não estão mais dispostas a manter um corpo permanente de empregados para realizar grande parte dos trabalhos de que necessitam. Muitas nem têm condições de fazer isso. Vários desses trabalhos, aliás, já nem precisam ser realizados continuamente, mas apenas de forma cíclica, episódica ou esporádica. Nesses casos, as organizações não necessitam de empregados, mas de prestadores eventuais de tais serviços.

De qualquer forma os poucos empregos estarão à disposição do trabalhador flexível, enfatizando que a “empregabilidade exigirá que as pessoas saiam da zona de mediocridade, de cultura ‘mais ou menos’ e se destaquem pelo profissionalismo,

tecnologia, energia, atitudes pro ativas”. Portanto, as sociedades estão ficando aparentemente dualizadas, com uma grande camada superior e uma grande camada inferior. (BUENO, 1996, P. 29)

Durante toda era moderna, o valor das pessoas tem sido medido pelo seu valor no mercado de trabalho. Agora que a mercadoria valor do trabalho humano está se tornando cada vez mais tangencial e irrelevante, em um mundo cada vez mais automatizado, novas maneiras de definir o valor humano e os relacionamentos sociais precisam ser exploradas.

Uma das realidades do mercado de trabalho é o fim do emprego, e isso leva as pessoas a buscarem alternativas para viverem melhor o seu tempo livre, sem alienação, é uma educação para o ócio criativo.

Segundo Rifikin (1995), o trabalho e o emprego sofreram modificações. As pessoas devem se preparar para enfrentar um trabalho de forma empreendedora. Apontando para o cenário da aposentadoria, verifica-se o quanto nessa etapa da vida é necessário praticar o empreendedorismo, pois talvez não haja espaço para um emprego formal, mas sim para uma ocupação com criatividade e lucratividade e com as vantagens de não se estar preso a regras e obrigações que o emprego formal exige.

2.3.3 Conceito de identidade e pessoa

A identidade é constituída através da relação com o outro. O ser humano aprende a se conhecer através da socialização com o outro. Internaliza-se a própria percepção de mundo somente depois do contato com as pessoas, aprende-se valores, regras, normas e comportamentos de acordo com o socialmente estabelecido.

“O ser humano ao nascer necessita de outras pessoas para a sua sobrevivência, no mínimo de mais uma pessoa, o que já faz dele membro de um

grupo. E toda a sua vida será caracterizada por participações em grupo”. (LANE, 1981)

Segundo Lane, (1981) é nesse grupo que se dá a consciência-de-si, que se define a identidade enquanto um ser pertence a algum lugar, um ser que importa a alguém ou faz alguma coisa. O viver em grupo permite o confronto entre as pessoas e cada um vai construindo o seu “eu” nesse processo de interação, através de constatações de diferenças e semelhanças entre nós e os outros. É nesse processo que são desenvolvidas a individualidade, a identidade social e a consciência-de-si-mesmo.

Aprende-se a se comportar de acordo com o meio no qual se está inserido e de acordo com as mudanças nesses contextos, sendo influenciados e tendo a identidade transformada. O “eu”, portanto, terá sim bases sólidas, as quais foram aprendidas, mas sofrerá consequências no decorrer da vida, de acordo com as escolhas realizadas e com as relações estabelecidas.

Os papéis que aprende-se a desempenhar foram sendo definidos pela sociedade, e reproduzem os níveis ideológicos. Segundo Lane (1981), somente quando se tiver a consciência do eu mesmo, é que será capaz de alterar a consciência social. Os papéis sociais têm uma importância fundamental neste processo à medida que são elementos que caracterizam a identidade do outro e o lugar do sujeito no grupo social. Adotar um papel significa aceitar certo número de valores que definem a relação com os outros e consigo próprio.

Entre os papéis sociais, o papel profissional ocupa um lugar privilegiado, ele é a meta da organização social e através dele valores são incorporados como definidores da própria identidade.

O papel profissional privilegia o acesso ao poder, ao reconhecimento de si e do outro, a valorização pessoal e ao engajamento social. Esses são os aspectos constitutivos da identidade social. Se a pessoa é reconhecida socialmente devido às atividades que desempenha, o desligamento (desemprego, aposentadoria) do trabalho pode afetar sua identidade pessoal, em consequência da interiorização da

ideia dominante desse pensamento social tornando o trabalho um fim em si mesmo, gerando uma fusão da identidade pessoal com o papel social.

Segundo Codo (1994), quando se refere ao trabalho institucional, o sujeito abre mão de sua identidade pessoal em prol da identidade organizacional. Isso ocorre porque a empresa elabora um conjunto de normas, as quais o trabalhador deve submeter-se, as mesmas são comumente apresentadas já no primeiro dia em forma de rituais de 'boas vindas', um exemplo disso é a semana de integração onde entra em contato com o conjunto das normas de convivência.

Em cada grupo social encontramos normas que regem as relações entre os indivíduos, algumas são mais sutis, ou restritas a certos grupos, como as consideradas de "bom-tom", outras são rígidas. Essas normas são o que caracterizam os papéis sociais e que determinam as relações sociais. (LANE, 1981)

Para Schirato (2000), nessa relação de trabalho ocorre uma fusão de identidade, porque o funcionário age e reage, muitas vezes ensaiando gestos e atitudes que codificam o comportamento dele observado na empresa e que muitas vezes volta a ocorrer em casa fora do ambiente de trabalho. Assim, ele modifica seus comportamentos, passando a ser a extensão do comportamento do grupo, desenvolvendo uma personalidade organizacional que sobrepõe à sua.

A palavra pessoa é sinônimo de ser humano, é o eu do ponto de vista subjetivo, representando a individualidade. A etimologia da palavra pessoa significa persona que vem do latim. (PIERRON, 1996)

As pessoas interagem entre si para alcançarem seus objetivos. O ser humano é um ser social e interativo, o que implica em relacionamentos e comunicação constante, através destas relações essa forma de cooperação tornou-se necessária para a sobrevivência das espécies e para o alcance de seus objetivos.

2.3.4 Conceito de organização

Segundo Chiavenato (2000), o conceito de organização envolve as limitações individuais de cada pessoa; devido a elas os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações. Sendo assim, define organização como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização, definindo assim que uma organização somente existe quando:

- a) há pessoas capazes de se comunicarem e que;
- b) estão dispostas a contribuir com ação conjunta;
- c) a fim de alcançarem um objetivo comum.

Desta forma cada indivíduo dentro de uma organização precisa estar disposto a cooperar. Cada pessoa fará sua entrega de trabalho de forma significativa contribuindo assim, para o objetivo final da organização e conseqüentemente terá reconhecimento e benefícios que irão de encontro ao alcance dos seus objetivos individuais. Esta contribuição ou disposição de participar variar de pessoa pra pessoa e de acordo com o passar do tempo o próprio indivíduo terá oscilações nessa entrega. Isso dependerá do nível de comprometimento e motivação de cada pessoa, assim como do sistema de recompensa utilizado pela organização.

“As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicos e etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepuem suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros”. (CHIAVENATO, 2000, p. 26)

Analisando o parágrafo acima, o autor coloca sobre o desafio que as organizações enfrentam em buscar o bom relacionamento interpessoal dentro das organizações, em buscar a eficácia e eficiência dessas relações e processos de trabalho. Trabalhar o grupo, o coletivo não é uma tarefa fácil. As organizações atualmente precisam buscar estratégias alinhar todos os stakeholders envolvidos, para que cada alcance seus objetivos e mantenham-se motivados a cooperar, pelo

bem da existência e do crescimento da organização que se remeterá a benefícios próprios.

Um dos grandes desafios é conseguir equilibrar objetivos individuais e organizacionais para que todos trabalhem satisfeitos e motivados em busca de um objetivo comum que é alcançar os objetivos estratégicos. A motivação é intrínseca a cada indivíduo, pode ser desenvolvido um ambiente propício para essa motivação aumentar, investir no clima organizacional satisfatório e desenvolver uma cultura de aprendizado, desenvolvimento e reconhecimento. Mas a decisão de se dedicar e de encontrar meios para se automotivar será sempre de cada indivíduo.

Chiavenato (2000) cita alguns objetivos organizacionais e individuais. As organizações geralmente pretendem alcançar: lucro, produtividade, qualidade, redução de custos e desperdício, participação no mercado, satisfação de clientes, ser inovadora entre outros. Já as pessoas pretendem alcançar: salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, carreira, condições adequadas no trabalho, reconhecimento e crescimento profissional.

As organizações vêm sofrendo algumas modificações ao longo do tempo, o que é natural no nível de evolução. Chiavenato, (1999, p. 27) apresenta um quadro demonstrando estas modificações ao longo dos anos.

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900 -1950	1950 -1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.

	Valorização da tradição e da experiência.		
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoal	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Quadro 1. Evolução da Cultura Organizacional. Fonte: Chiavenato, (1999, p. 27)

No momento globalizado do mundo, com abertura de novos mercados, cada vez mais países extremamente competitivos, como a China, vem crescendo e ganhando espaço em diversos mercados. Sendo assim, as empresas voltam-se para o lucro, redução de custos e aumento de produtividade. O grande desafio é como chegar a estes objetivos estratégicos respeitando as pessoas e suas limitações e, indo além, encontrar maneiras de extrair o melhor de cada um para se conquistar os objetivos estratégicos.

2.4 Estratégias de gestão de pessoas

Com a Era da Informação ocorre uma mudança da administração de recursos humanos. As pessoas deixam de ser meramente recursos administrados. As Pessoas passam a serem os meios para se conseguir os demais recursos para se obter o sucesso da organização. E esse é o impacto das pessoas nas organizações, elas passam a ser o problema ou a solução, tudo dependerá de como

essa gestão irá acontecer. Portanto o RH passa a ter um papel estratégico dentro das empresas.

Para Marras, (2011) a missão do RH vai além de atrair, desenvolver e reter talentos, isso trará vantagens competitivas para empresa, mas não basta. Para um RH ser estratégico precisa entender do negócio e traduzir essa missão a todos. Precisa mostrar aos demais gestores que sabe e entende da estratégia organizacional e quais caminhos precisam percorrer. E com isso desenvolver ferramentas para conduzir e facilitar para as pessoas chegarem lá. O RH começa a ser desenvolvedor de talentos, disseminador de estratégias e condutor de desafios.

As organizações começam a gerir as pessoas com olhar de desenvolvimento de talentos, aproveitando sua inteligência, conhecimento, habilidades e competências, respeitando suas aspirações e percepções. Gerir pessoas na atualidade é lidar com um ritmo muito mais acelerado do que antigamente, as mudanças são velozes, os resultados são esperados e cobrados pra ontem e tudo ocorre em um contexto turbulento e imprevisível. Sem contar o conflito de gerações, onde percebe-se os experientes com domínio de conhecimento e cultura e os jovens com domínio tecnológico, cheios de criatividade, desafios e inovações. Equilibrar esses talentos e ajuda-los a produzir juntos também passa a ser um grande desafio dentro das organizações.

“A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas” (CHIAVENATO, 2000 p. 30)

As organizações de hoje buscam estratégias para fazer a gestão de conhecimento e disseminar o capital intelectual. Acima de tudo, buscam reter as pessoas dentro das mais variadas estratégias. Não cabe aqui um aprofundamento em programas de atração e retenção de talentos, mas sim citar algumas das estratégias utilizadas pelo mercado, que enfrenta um apagão ou uma rotatividade de talentos.

As empresas vêm buscando as mais variadas estratégias para programas de Atração, Desenvolvimento e Retenção de talentos. As práticas mais utilizadas têm sido pacotes de benefícios flexíveis, planos de carreira voltados para metas e

competências, remunerações variáveis compostas de acordo com nivelamento de indicadores, programas trainees focado na atração e retenção de talentos da geração Y, universidades corporativas, programas de desenvolvimento de competências como coaching, liberdade e flexibilidade de trabalho, desenvolvimento de um bom clima organizacional, transparência de informações, programas de sucessores, alinhamento do planejamento estratégico e desenvolvimento de gestores.

As organizações sofrem mudanças constantes e inesperadas, seja do mercado externo ou do ambiente interno. Ter um planejamento estratégico, que ajude a focar nos resultados e a alcançar os objetivos, ajuda a enfrentar estas dificuldades. O planejamento não só definirá os objetivos, mas a Missão e Visão e dentre as mais diversas ferramentas que podem ser utilizadas para modelá-lo, é possível ter a clareza dos potenciais, dos riscos, das ameaças e das possibilidades.

Porém, de nada adianta um planejamento sem que todos compartilhem dessa visão, todas as pessoas envolvidas na organização devem saber onde estão, pra onde vão, de que maneira podem chegar lá, em quanto tempo e qual o papel de cada um nesse processo. As pessoas poderão impactar no sucesso ou insucesso desse planejamento; portanto comprometer as pessoas é o primeiro passo antes de cobrar resultados.

Se na atualidade as empresas precisam ser muito mais competitivas, inovadoras e eficientes do que eram no passado, só será possível com pessoas tecnicamente competentes, motivadas para o trabalho e comprometidas com os objetivos da organização. E se são as pessoas que impactarão no resultado das organizações, será necessário fazer a gestão das mesmas e esse é um tema desafiador dentro das organizações – Liderança.

“Liderança é a capacidade de inspirar, causar motivação e ampliar competências, movimentando pessoas a atingirem objetivos em comum”. (PIOVAN, 2011 p. 15)

O quadro abaixo representa as diferenças entre o papel de gerentes executores que administram pessoas e a evolução do papel de líder que faz gestão de pessoas.

GERENTES	LÍDERES
Coordena, diz o que deve fazer;	Inspira as pessoas, dá um sentido mais amplo para as pessoas estarem ali;
Cumprir função, não desafia;	Questiona e busca fazer seu trabalho melhor do que o esperado;
Manda e não aceita contestação das pessoas;	Delega e acredita que das contestações surge a inovação;
Trabalha com foco em processos e preocupa-se só com o seu departamento;	Visão sistêmica da organização, contribui para solução dos problemas dos demais setores;
Acha que gestão de pessoas é um problema do RH, passa os problemas com sua equipe pra frente;	Faz a gestão da sua equipe, assume como sua responsabilidade, tem iniciativas para elevar competências, motivando-os e buscando soluções para conflitos, tendo RH como apoio e não executor;
Aponta erro nas pessoas;	Identifica seus próprios GAPS de desenvolvimento;
É servido pelos liderados, espera sempre que as pessoas o atendam;	Serve os liderados, leva alternativas, se dispõe a ajudar e a resolver.

Quadro 2 – Diferenças entre o papel de gerentes executores e líderes. Fonte: Piovan (2011 p. 17)

Como a forma de se fazer gestão mudou dentro das organizações, os gestores precisam acompanhar essa evolução, como gestões eficazes. A eficácia vem de quem trabalha com o conhecimento dentro da organização. Antigamente para o trabalho manual só era necessária eficiência, ou seja, a capacidade de fazer as coisas de modo correto. Atualmente, isso só não basta. A eficácia, que é a capacidade de fazer as coisas corretas, também é importante. Assim, um gestor eficaz é capaz de conduzir sua equipe a desenvolver seu trabalho de forma correta, quantitativa e qualitativamente, e indo além de como desenvolver as pessoas a fazerem as coisas certas, a tomarem decisões certas, tem haver com escolhas que impactarão nos resultados da organização.

2.5 Marketing e posicionamento de marca

O valor de uma empresa é reflexo de como esta foi posicionada diante seus potenciais clientes e como esses passaram a identificar nesse posicionamento as qualidades e itens que as diferenciam das demais empresas (KAPFERER, 1992, P. 16). No geral há dois tipos de marcas, as que tem seu valor percebido de forma a justificar seu preço e as que não tem. Essa percepção se dá diretamente pela estratégia de abordagem de praça e diferenciação de produto.

O posicionamento de marca será mais importante em função de como o mercado já está trabalhado (AAKER, 1996, p.222). Caso um mercado tenha uma grande quantidade de concorrentes, estes contribuirão para uma maior disputa de preço e também trabalharam mais itens em relação ao mercado, deixando menos espaço a serem exploradas. Definir claramente a abordagem em relação ao posicionamento permitirá a empresa a desenvolver estratégias de marketing mais satisfatórias (KOTLER, 1996, p. 270).

Há muitas vantagens à organização quando o posicionamento de marca é bem implementado:

- a) Tornam mais eficazes a estratégia de marca;
- b) Possibilitam a expansão da marca;
- c) Melhoram a lembrança dos potenciais clientes em relação a marca;
- d) Trazem foco para a organização;
- e) Trazem vantagens competitivas;
- f) Posicionam a marca corretamente perante a concorrência;
- g) Criam um símbolo de comunicação mais significativo;
- h) Trazem eficiência na execução de estratégias, pois delimitam o plano de ação.

Vantagens essas defendidas por Aaker (1996, p. 221).

Para Kotler (1996, p. 234) “O ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP - segmentação, alvo e posicionamento.”

Conceitualmente uma marca está posicionada quando é possível identificá-la em algum lugar, em comparação com as demais marcas que lá estão (KELLER, 2003, p. 79). Segundo Alpert e Gatty (1969), o posicionamento de produto é a maneira pela qual os consumidores notam marcas concorrentes e categorias de produtos.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro. O marketing envolve a satisfação das necessidades humanas e sociais, através da criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles.

A necessidade da venda existirá sempre, então o objetivo é que esta se torne consequência, e o essencial o conhecimento do cliente e o entendimento do mesmo, desta forma, necessidades inexistentes poderão surgir.

Assim o marketing é aplicado a diversos fatores, por exemplo, bens, serviços, pessoas, lugares, para que os produtos e serviços sejam plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício.

Cada tendência leva o empreendedor a querer investir em determinadas empresas e economizar em outras, através de análises de fatores demográficos e/ou econômicos. Os estilos de vida também devem ser observados.

Estudos de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) demonstram que o mercado está entrando no Marketing 3.0, o qual caracteriza a era voltada para os valores. As pessoas deixam de ser tratadas apenas como consumidoras, e sim, como seres humanos completos, com mente, coração e espírito, e cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas.

Através das oportunidades que o marketing proporciona, é possível decidir os nichos de clientes e o nível de recursos a serem aplicados a cada um, assim como desenvolver objetivos estratégicos específicos.

Um tripé caracteriza que toda estratégia de marketing pode ser direcionada e construída, e esse pode ser descrito como segmentação, mercado-alvo e posicionamento. Afinal, é no mercado que uma empresa descobre suas necessidades e os seus diferentes grupos, selecionando o nicho pretendido a atender e posicionando a sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

Para que o posicionamento ocorra, primeiramente é necessário um produto ou serviço, e assim influenciar a mente do potencial cliente, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais, ocupando um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Ries, Trout (2009) afirma que a palavra posicionamento tornou-se palavra-chave para a publicidade, para as vendas e profissionais de marketing, e que um dos diferenciais é não considerar apenas seus próprios pontos fortes e fracos, mas também os de seus concorrentes.

Eles alegam que a maneira mais fácil de entrar na mente do consumidor é ser o primeiro a chegar nela, pois em uma batalha mental, as chances favorecem a primeira pessoa, o primeiro produto.

Para obter um bom posicionamento, algumas características são necessárias, como ter uma qualidade superior, apresentar o melhor serviço e vencer com menores preços.

Caso o posicionamento for satisfatório será fácil de planejar o restante e diferenciar as ações de marketing, com a criação de uma proposta de valor focada no cliente.

Kotler (2000) considera alguns desafios de marketing que a maioria das empresas estão enfrentando atualmente, como a maior sofisticação dos clientes, e a sensibilização aos preços, que eles dispõem de pouco tempo e querem mais comodidade. Estão menos sensíveis à marca do fabricante e aceitam revendedores

genéricos; possuem alta expectativa com os serviços prestados; cada vez menos há a fidelização dos clientes.

Assim, American Marketing Association (AMA) (Kotler e Keller, 2006, p. 269), definem marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

Logo, marca é o que agrega dimensões de diferenciação de outros produtos e/ou serviços para satisfazer a mesma necessidade. É através delas que os consumidores avaliam produtos idênticos de diferentes formas, dependendo de como a marca é estabelecida. Muitas vezes, devido experiências anteriores, tomam a decisão por determinada marca com o intuito de reduzir os riscos.

“Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo -, bem como a ‘que’ ele se presta e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269)

Logo, o segredo de branding é a diferenciação, e brand equity pode ser definido como o valor agregado atribuído aos produtos e serviços.

A construção de uma marca requer o planejamento e controle de cada contato com a marca que o cliente pode ter. Há elementos que devem ser levados em consideração na hora da construção e no estímulo da marca, como por exemplo, ser um elemento memorável, significativo, desejável, transferível, adaptável e protegido.

De maneira geral, a administração de todas as conexões da marca em relação aos clientes, para que atendam ou excedem às expectativas a elas associadas é fundamental. Isso é possível após a elaboração da proposta de valor do produto, de forma ampla e específica e a escolha do nome da marca.

Afinal, marketing é a arte de construção da marca, pois quando algo não a tem passa a ser simplesmente uma mercadoria, e Kotler (2000) afirma que as

marcas são fortes quando seus nomes denotam atributos positivos, benefícios, valores da empresa, personalidade, e posicionamento na mente dos consumidores. Portanto o trabalho de quem constrói a marca é criar uma identidade que se baseie nestas dimensões.

2.6 Satisfação e valor como retenção de clientes

Um dos grandes desafios de uma empresa é se adequar ao cenário complexo de mercado com uma estratégia eficaz, dentro desta um ponto importante é a retenção de clientes. A estratégia de retenção de clientes, além de mantê-los na base, deve se preocupar em deixá-los satisfeitos em relação ao produto/serviço adquirido. Caso isso seja alcançado, eles serão fiéis e trarão mais clientes, caso contrário, procurarão outro fornecedor.

Conforme SWIFT (2001, p. 2), os clientes esperam que o fornecedor seja flexível, disponível, criativo e tenha um preço vantajoso. Para atender esses quesitos é importante que as empresas procurem novas formas de coletar informações de seus clientes de forma a oferecer o serviço com a composição que mais lhe agrade com o intuito de conquistar sua lealdade. Quanto maior o nível de atendimento de especificidades do cliente, maior a vantagem competitiva em função a concorrência.

Compreender o que agrega valor ao cliente é essencial para identificar as políticas de retenção do cliente.

Segundo KOTLER (200, p. 56), o valor percebido de um produto/serviço é a diferença entre os benefícios recebidos e a expectativa em relação ao valor do investimento.

A qualidade e capacidade de agregar valor dos serviços e produtos prestados podem ser avaliados em cinco dimensão: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia, tangíveis (CORRÊA & GIANESI 1996, p. 90).

No processo de compra, o cliente pode criar expectativa em várias áreas. Para que o mesmo se sinta satisfeito, as expectativas devem ser atendidas. Um cliente que espera qualidade superior no produto não ficará satisfeito com um produto com preço baixo, porém, com qualidade inferior.

CORRÊA & GIANESI (1996, p. 82), diz que as expectativas são formadas por:

- a) Comunicação com outros clientes de produtos similares;
- b) Experiências anteriores;
- c) Influenciadores externos (TV, propagandas etc).

Muitas empresas conseguem criar demasiado valor com influenciadores externos, de forma a não entregá-los após a transação concluída. Esse fato gera um fator negativo, já que este cliente estará propenso a dar sua opinião a outros possíveis compradores e essa influência boca a boca é muito forte. O mesmo acontece em situação inversa.

Em relação a avaliação do serviço, CORRÊA & GIANESE (1996, p.80) complementam que a expectativa é a ponte entre o valor percebido do serviço esperado pelo cliente e o recebido. Essa expectativa pode ser dividida de três formas:

- a) Expectativas excedidas: Qualidade ideal;
- b) Expectativas atendidas: Qualidade satisfatória;
- c) Expectativas não atendidas: Qualidade inaceitável.

Com as diversas opções de fornecedores, o cliente passou a ser mais exigente. Os clientes não serão retidos pelo fato de terem suas expectativas atendidas, eles esperam que estas sejam excedidas. Sabe-se entretanto, que o custo para gerar valor acima do esperado é maior, nesse sentido a empresa deve identificar quais os consumidores que devem receber essa atenção maior, quais deles serão mais rentáveis a longo prazo.

Os benefícios da satisfação do cliente são pontuados por LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.116):

- a) Isola os clientes da concorrência;
- b) Pode criar vantagem sustentável;
- c) Reduz os custos de falhas;
- d) Estimula clientela constante e fidelidade;
- e) Amplia / Promove boca-a-boca positivo;
- f) Reduz custos de atração de novos clientes.

Para intensificar a percepção de valor o relacionamento com o cliente é considerado de suma importância.

O capital de relacionamento de uma empresa pode valer mais do que os ativos físicos desta, pois este determina o futuro do empreendimento. Os valores norteadores que geram o relacionamento são: conhecimento; confiança adquirida pelos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores; experiência. Afirmar KOTLER (2003, p. 133), que a busca de um relacionamento com o cliente fará sentido para uma empresa se ela identificar oportunidades futuras com os clientes em questão.

A retenção de clientes é importante, pois apoia-se na premissa de que é mais barato manter clientes do que conquistar novos e que a longo prazo esses serão mais lucrativos. (SWIFT ,2001, p. 8).

DIAS (2003, p. 6) fortalece a afirmação de SWIFT (2001), confirmando através de pesquisas que indicam que conquistar um novo cliente custa em média cinco vezes mais do que manter um cliente na base.

SWIFT (2001, p. 25), reafirma que aprendendo os hábitos dos clientes é possível antecipar novas oportunidades de negócio. Dessa forma a empresa se torna capaz de elaborar planos de desenvolvimento de produto, atuação na base muito mais assertivos.

Para ZONONE (2001, p. 27), trabalhar o individualismo no quesito relacionamento é de suma importância para que se obtenha o resultado esperado. Apenas com análises substanciais é possível identificar as reais necessidades, opiniões e expectativas. Dessa forma pode-se antecipar as melhores oportunidades.

BROWN (2001), acentua a importância do relacionamento com os clientes e diz que esta não é apenas um conceito e nem um projeto, mas sim uma estratégia organizacional.

Essa estratégia pode ser montada através de um banco de dados alimentado corretamente e eficaz, assim será possível aumentar a assertividade em ações em determinado nicho, enviando comunicações adequadas para tal (KOTLER 200, p. 671).

KOTLER (2000, p. 672) faz a seguinte transição do modelo de marketing de massa para marketing de relacionamento:

- a) Cliente Médio para Cliente Individualizado;
- b) Cliente Anônimo para Cliente com Perfil Definido;
- c) Produto Padronizado para Oferta Sob Medida;
- d) Promoção em Massa para Promoção Sob Medida;
- e) Distribuição em Massa para Distribuição Individualizada;
- f) Propaganda de Massa para Mensagem Individualizada;
- g) Promoção de Massa para Incentivo Individualizado;
- h) Mensagem de Direção Única para Mensagem em Duas Direções;
- i) Economia de Escala para Economia de Escopo;
- j) Participação de Mercado para Participação de Cliente;
- k) Atração do Cliente para Retenção do cliente.

Com os conceitos apresentados é nítido a mudança de uma abordagem generalizada para uma específica, buscando compreender as reais necessidades do cliente. Com esse trabalho realizado, a empresa é capaz de desenvolver sua estratégia de retenção de clientes de forma a conseguir ultrapassar as expectativas do cliente.

Algo que deve ficar claro é que existem expectativas durante a venda, uma sobre a perspectiva do comprador outra do vendedor. Para VAVRA (1993:32), o vendedor espera:

- a) Culminação de uma grande negociação de venda;
- b) Oportunidade de transformar o trabalho em dinheiro;
- c) O fechamento da venda abrindo oportunidades para novos clientes potenciais;
- d) Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção.

Já o cliente possui outras expectativas:

- a) Iniciação de um novo relacionamento;
- b) Preocupação com a atenção exigida pela nova venda;
- c) Quanta atenção e auxílio serão recebidos após decisão de compra;
- d) Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas.

Devido a essas diferentes expectativas, as empresas devem mudar a mentalidade e mudar a relação de "fechar uma transação" para "iniciar um relacionamento", de "completar um negócio" para "construir lealdade".

Para complementar essa necessidade de relacionamento com os clientes os novos importantes elementos que acompanham os tradicionais 4 P's do marketing, são:

- a) Comunicação com o cliente: sistemas de comunicação pós-venda (revistas, eventos etc);
- b) Satisfação do cliente: Acompanhar as expectativas e a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços recebidos;
- c) Serviços: pré-venda, pós-venda e outras atividades de conveniência.

BATERSON & HOFFMAN (2003, p. 427) destacam que a retenção tem efeito maior sobre os lucros do que a participação de mercado.

O tempo em que o cliente está na carteira da empresa é apenas um dos indicadores de fidelização. Quanto mais próximo os clientes se sentirem do fornecedor, mais fiéis serão (BARNES 2002, p. 37).

Pontos importantes devem ser levados em consideração na busca de fidelização:

a) Identificação do cliente: Buscar conhecê-lo, mesmo em situações das quais não faria sentido ter maiores informações sobre ele. Exemplo: Um consumidor comprando um jornal em uma banca de revistas. Não há necessidade do fornecedor obter dados desse cliente, porém se o fizer poderá encontrar oportunidades para seu negócio;

b) Diferenciação por valor: Agregar valor ao produto ou serviço adquirido. Lembrando que a empresa é capaz de agregar menos ou mais valor quando compreende qual cliente trará maior retorno;

c) Diferenciação por necessidades: Compreender as reais necessidades dos clientes, por mais que no momento a empresa não possa oferecer solução para todos estes, o conhecimento de causa trará possibilidade de iterações futuras e base para geração de estratégias de atuação;

d) Iteração com o cliente: Buscar sempre maneiras de estar em contato com o cliente, trazendo o sempre mais para perto. O intuito é fazê-lo sentir-se como parte do fornecedor e não apenas um mero cliente;

e) Personalização dos clientes: A partir do momento em que o nível de informações sobre a base do cliente é satisfatória é possível trabalhar com este individualmente ao ponto de criar produtos e serviços específicos. Por mais que estes se repercutem em pequenas necessidades dos clientes trarão uma grande vantagem competitiva, o colocando na dianteira em relação aos concorrentes.

O nível de concorrência atual forçou as empresas a pensar não apenas em novas ferramentas para atrair os consumidores, mas também mantê-los fidelizados. Essa passo trouxe vários benefícios aos consumidores e diversos desafios aos fornecedores, os mais preparados trarão para si uma grande vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi:

- a) Identificar em 3 empresas locais se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais, foram críticas para seus negócios;
- b) Pesquisar como essas empresas se desenvolveram;
- c) Analisar as transformações ocorridas nas empresas ao longo da história;
- d) Comparar as dificuldades encontradas pelas empresas e quais as estratégias adotadas para permanência no mercado;
- e) Fazer uma análise do referencial teórico e os dados coletados nas entrevistas com as empresas.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que se baseia na interação entre pesquisador e os sujeitos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas através de questionário semi-estruturado e individual. O tratamento dos dados de pesquisa foi qualitativo, os mesmos serão analisados e cruzados com o referencial teórico a fim de responder o problema de pesquisa.

As 3 empresas entrevistadas não serão identificadas e as representaremos distintivamente por números:

a) Empresa 1: de defensivos agrícolas, fundada em 1970 em Bauru/SP. Em 1971 foi aberta uma filial em Londrina/PR e em 1973 a Matriz foi transferida para Londrina e iniciou-se uma expansão pelo Brasil através de filiais. Em 1999 a empresa foi adquirida por um grupo israelense, mudou de nome e tornou-se a maior fabricante de defensivos agrícolas genéricos da América Latina. Entrevista realizada com um dos sócios fundadores da antiga;

b) Empresa 2: de Londrina, de tecnologia voltada para identificadores de chamada. Seu fundador começou com uma empresa de representação comercial de medicamentos e equipamentos hospitalares e odontológicos. O pai dele via nos

filmes que a polícia identificava o número que estava chamando, porém, demorava muito. E ele não se conformava, deveria haver alguma maneira de identificar o número que estava ligando mais rápido. Um amigo da família foi aos EUA e encontrou um modelo de identificador de chamadas e trouxe dois exemplares. A partir de então desenvolveram seu primeiro produto em 1992, um identificador de chamada. Por volta de 1994 mudaram o nome da empresa e o ramo passou a ser de indústria e comércio. Em 1999, o faturamento anual da empresa estava aproximadamente em US\$ 3 milhões. Em 2007 o sócio entrevistado deixou a empresa para montar outro negócio;

c) Empresa 3: também de Londrina, de soluções tecnológicas voltadas para logística. Iniciou com a proposta de um antigo gerente de vendas de uma empresa do segmento de rastreamento de veículos que propôs a idéia de um negócio similar. O fundador e esse amigo iniciaram a empresa de Rastreamento de Veículos em 2005, foram até a Bélgica e importaram 200 antenas para comunicação satelital. O sócio fundador seguiu a estratégia de criar uma equipe própria para desenvolvimento dos sistemas para este mercado de rastreamento, ao invés de simplesmente comercializar sistemas prontos.

No Anexo A encontra-se o modelo de questionário semi estruturado aplicado aos entrevistados, no Anexo B a transcrição das entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

As entrevistas realizadas tinham como objetivo elucidar características de operação e estratégia relevantes aos empreendimentos. Os aspectos analisados foram: empreendedorismo, pessoas, produto e marketing.

A apresentação de resultados busca ressaltar esses pontos, de forma a poder traçar as características comuns que podem trazer sugestões sobre como iniciar novos negócios, quais os desafios que podem surgir ao longo do tempo e quais medidas podem ser adotadas. Além de identificar situações atípicas, que podem também acrescentar nas reflexões do tema.

A primeira característica identificada é que os três empreendedores entrevistados não iniciaram novos negócios por necessidade, mas sim devido a um vislumbre de oportunidade latente no mercado. Essa visão de mercado veio acompanhada da característica de coragem para arriscar, onde estes saíram de uma condição de conforto para uma condição de empreendedores de risco. Condição acentuada devido a falta de experiência em algumas áreas que seriam cruciais para o desenvolvimento do negócio, fosse a área comercial, técnica ou mercado.

Algumas etapas de planejamento aconteceram de forma natural, moldaram-se devido a imposições de mercado, fossem elas novas oportunidades ou concorrência.

A estratégia de posicionamento de marca dessas empresas se enquadraram nessa situação. Não houve um planejamento consistente dessa área, de forma que as empresas adequavam as características do posicionamento dependendo da responsividade do mercado e da possibilidade de obtenção de maiores receitas oriundas de nichos que apareceram ao decorrer do desenvolvimento da empresa. Essa característica trouxe flexibilidade ao negócio e permitiu que os empreendedores amadurecessem a ideia inicial com a experiência obtida em campo. Essa maleabilidade ainda esta viva nessas empresas e como podemos observar passos importantíssimos foram dados devido a essa capacidade de absorção e mudança. A capacidade de adaptação foi mais acentuada no momento

em que as empresas ainda estavam moldando sua cultura organizacional e se descobrindo estrategicamente.

Foi possível, inclusive, identificar um caso extremo, onde o foco de produto e mercado foram substituídos em um momento em que a empresa já se encontrava madura no mercado. Mais uma vez demonstrando a coragem e capacidade visionárias dos empreendedores.

Outro item importante a ser discutido é a questão das contratações. As empresas são o reflexo dos colaboradores que nela atuam, e em uma nova empresa todo o quadro de colaboradores deve ser desenvolvido, gerando nesse ponto uma preocupação compreensível.

As empresas entrevistadas não encontraram grandes dificuldades em encontrar mão de obra para o início das atividades. Mesmo porque a estrutura inicial era básica e um colaborador realizava as atividades de diversas áreas. As dificuldades só surgiram em um segundo momento, quando os profissionais precisam ser mais qualificados, ocupando cargos de coordenação ou gestão, e em maior número, para suprir as demandas dos vários departamentos necessários ao crescimento. A disputa desses profissionais se dava com empresas maiores, onde os colaboradores podiam encontrar salários mais atrativos e possibilidades de construir carreira.

Nessa situação, as empresas apresentaram a mesma saída para trabalhar a retenção de colaboradores: apostaram em uma postura honesta, séria, respeitosa, aberta, onde estes tinham possibilidade de opinar, dar sugestões, isto os fazia sentir parte do negócio e se envolverem de fato com a empresa. Para buscar novos profissionais a aposta foi nos jovens talentos, estagiários e recém-formados. O êxito nessa estratégia veio quando as empresas criaram vínculos com as universidades. Essa atuação teve muito sucesso e vários colaboradores dessas ações continuam na empresa e ocupam cargos estratégicos.

Para iniciar um negócio é necessário identificar no mercado possibilidades de transacionar de forma rentável produtos/serviços. Como é dessa percepção que nascem as empresas, este tema recebeu significativa atenção nas entrevistas.

Duas empresas utilizaram a abordagem de desenvolvimento de novos produtos para viabilizar o negócio. A terceira identificou uma lacuna no mercado, onde o seria possível trazer comodidade e facilidade para possíveis consumidores. O fato interessante é que em um segundo momento esta empresa também se utilizou da estratégia de desenvolvimento de produtos para ampliar suas possibilidades de negócio.

Uma característica que deve ser ressaltada na fase de desenvolvimento de novos produtos foi a forma empírica com que isto ocorreu. Por mais que houvesse uma ideia do que seria o produto final, o desenvolvimento do mesmo ocorreu de forma gradativa, adaptando-se a responsividade dos consumidores e capacidade técnica disponível.

Esse modelo de atuação fez com que os produtos desenvolvidos não tivessem um ciclo de desenvolvimento fechado, os recursos e benefícios gerados por estes eram ajustados, adicionados ou removidos segundo as informações coletadas de campo. Quando possibilidades de novos produtos eram identificadas, se estes não pudessem ser adequados ao produto já oferecido um novo produto entrava em desenvolvimento com as mesmas características processuais.

Nota-se que embora sejam empresas distintas com realidades de produtos e mercados diferentes, é possível identificar diversas similaridades operacionais desde sua concepção até cenários mais distantes. Identificar e analisar essas semelhanças é de suma importância para possibilitar reutilizações assertivas dessas estratégias em situações posteriores.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A teoria de empreendedorismo estudada relata que um empreendedor é aquele que assume riscos e começa algo novo. Para que um empreendimento obtenha sucesso, é fundamental que exista um espírito empreendedor que o leve adiante.

Essa característica pôde ser encontrada fortemente nas três entrevistas. Conforme apontado na apresentação de resultados, nenhum dos três empreendimentos iniciou-se por necessidade, mas devido a um ou mais empreendedores que vislumbraram no mercado uma oportunidade não explorada.

A empresa 1 iniciou suas atividades no varejo, uma área citada por Chiavenatto (2007) como sendo favorável ao ingresso de novos empreendedores. As empresas 2 e 3 iniciaram suas atividades em um cenário de incerteza, desenvolvendo produtos de tecnologia.

Uma delas desenvolveu um identificador de chamadas em Londrina, tecnologia que só estava disponível em Brasília. O mercado de identificação de chamadas ainda não estava bem desenvolvido, e os empreendedores não tinham certeza se iriam obter sucesso com o produto. Então, se lançaram em uma condição de extremo risco, e iniciaram uma startup, embora esse termo não fosse utilizado quando da criação da empresa. Conforme identificado na literatura, Ries (2010) define uma startup como uma empresa inovadora, que explorará cenários de extrema incerteza. Essas empresas seguiram passos muito semelhantes de empresas conhecidas mundialmente, e identificadas na literatura pesquisada.

Os relatos de empreendedores encontrados no trabalho de Livingston (2009), entre eles Steve Wozniak, co-fundador da Apple, e Mike Lazaridis, co-fundador da Research in Motion (criadora dos telefones Blackberry), se assemelham muito ao relato realizado pelos empreendedores locais entrevistados. A mesma paixão pelo negócio identificada nas entrevistas com esses empreendedores que se tornaram mundialmente famosos pode ser percebida nos estudos de caso realizados para este trabalho.

O referencial teórico sobre desenvolvimento de produtos trouxe duas metodologias para tal. A primeira, mais tradicional, focada principalmente na priorização de recursos financeiros para uma ou outra iniciativa de produtos, é indicada para empresas já estabelecidas, que vão evoluir seus produtos para atuar no mesmo mercado, conforme Cooper e Edgett (2010). A segunda, mais recente, busca elucidar que, para empresas novas ou que vão desbravar mercados ainda inexplorados, mais importante do que desenvolver o produto é desenvolver o mercado consumidor, conforme Blank (2013). Muitas vezes esse mercado precisa ser encontrado e desenvolvido, pois sequer tem conhecimento que tal produto ou serviço existe ou quais benefícios podem ser obtidos. Esforços formais em desenvolvimento de produtos para essa categoria podem ser catastróficos, com todo o recurso financeiro sendo destinado a um produto para o qual não existirá mercado.

Comparando essas duas abordagens com as três empresas estudadas, percebe-se que todas elas pareceram aplicar, mesmo sem ter conhecimento da metodologia, muitas práticas da metodologia de desenvolvimento do mercado consumidor. Mesmo a empresa 1, que iniciou suas atividades com a venda de insumos agrícolas, logo percebeu que as necessidades dos seus clientes não estavam sendo atendidas com a gama de produtos existentes e aventurou-se a criar esses produtos para atender as demandas. Eram desenvolvidos protótipos dos novos produtos, que eram submetidos a testes com amigos ou empresas conhecidas, que sugeriam melhorias para esses protótipos. Depois das melhorias, as vendas do produto eram iniciadas, e as empresas buscavam sempre identificar nos clientes se as necessidades estavam sendo atendidas. Quando possuíam um produto com atratividade para o mercado, a operação de vendas era ampliada, para cobrir mais praças. Depois de um tempo, com o crescimento das vendas e o aumento do número de clientes, as três se preocuparam, cada uma a sua maneira, em realizar um planejamento estratégico e estruturar suas operações para suportar o crescimento.

As pessoas constituem os recursos mais valiosos dentro das organizações e tem um impacto direto ou indireto nos resultados da empresa. É através delas que

produtos são produzidos ou serviços executados, que são comercializados, inovados ou melhorados. Sem contar trabalhos administrativos de apoio e de gestão.

Porém as empresas alguns anos atrás não tinham essa visão, até porque havia mais ofertas de mão de obra do que empregos disponíveis. Atualmente essa realidade mudou, hoje falassem do apagão de talentos, ofertas de emprego muito maiores do que candidatos talentosos.

As empresas iniciam normalmente com o mínimo possível de capital humano, até pelo baixo capital que muitas enfrentaram. Então a alternativa são os próprios sócios fundadores e familiares colocarem a mão na massa. Portanto, no início as empresas entrevistadas não apresentaram dificuldades em encontrar mão de obra qualificada, isso só começou ocorrer em um segundo momento de expansão e crescimento.

Encontrar profissionais qualificados, ainda mais na área de tecnologia foi e ainda é um grande desafio para as empresas. Muitas empresas vêm buscando alternativas de formar seus profissionais, levantando estratégias de desenvolvimentos de talento interno ou captando talentos de outras cidades e os atraindo para região.

Observou-se essa realidade no relato da Empresa 2, que no seu início teve a produção iniciada por um de seus fundadores, porém com o crescimento do negócio não conseguiram mais se dedicar ao desenvolvimento de produtos. Para tanto, contrataram um profissional de Curitiba, pois em Londrina não havia uma faculdade de engenharia elétrica. Inclusive esse profissional ao chegar a Londrina ficou na residência de um dos sócios, facilitando sua mudança e adaptação na cidade. O que mostra o esforço para atrair profissionais qualificados, oferecendo não somente salário e condições atrativas de trabalho, mas condições pessoais de familiaridade e conforto.

Verificou-se que as 3 empresas entrevistadas buscavam estratégias de atração de talentos desde o seu início. Apesar das 3 empresas investirem

fortemente em salários mais altos do que o mercado local praticava, todas foram além do numerário.

Segundo Chiavenato (2000), as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalham, como: salário, conforto, políticas e relações se não adequadas às expectativas podem causar insatisfação. Porém, os fatores motivacionais vão além disso; dizem respeito a delegação de responsabilidades, liberdade em decidir e executar tarefas, promoções, valorização, desenvolvimento, reconhecimento e possibilidade de uso pleno das habilidades pessoais.

A Empresa 1, apesar de salários atrativos, começou um marketing nas faculdades para reforçar a marca da empresa e através disso também convidava os que se destacavam para trabalhar. Além de oferecer viagens ao exterior, a abertura direta a direção valorizando a fala e participação dos colaboradores também foi uma estratégia. A Empresa 2 investiu no clima organizacional, desenvolvendo um bom ambiente de trabalho, além de se tornar uma referência em empresa de desenvolvimento em Londrina. Já a Empresa 3 para atração de talentos baseou-se em valores como honestidade e transparência e sempre teve em sua missão a atração e formação de bons profissionais. Além do investimento em desenvolvimento da equipe, tornando-os competentes para atraírem os melhores clientes, retornando o lucro para seus colaboradores.

As práticas de retenção de talentos vêm sendo as mais diversas, cada organização busca estratégias que funcionem diminuindo seu turnover e mantendo seu capital intelectual.

Observou-se a prática de retenção utilizada na Empresa 2 quando um profissional qualificado já trazido de fora, demonstrou interesse em voltar para cidade de origem, Curitiba. A decisão da organização foi abrir uma filial em Curitiba para desenvolver seus produtos lá, considerando a escassez de mão de obra em Londrina, chegando a ter 12 pessoas neste centro de desenvolvimento. Este profissional continua na empresa até hoje, como um engenheiro líder. E entre os fatores para sua retenção, foi ele ter recebido importância no crescimento da

empresa, terem depositado confiança nele para conduzir toda a área de desenvolvimento.

Observou-se na Empresa 3 que a forte estratégia de retenção foi o desenvolvimento e reconhecimento de talentos. Muitos iniciaram na empresa como estagiários e hoje já ocupam cargos de coordenação. Com essas iniciativas, a empresa criou uma imagem positiva, principalmente nos cursos da área de tecnologia. É comum ouvir de profissionais que, se a empresa não existisse, já teriam se mudado para uma capital ou um pólo de desenvolvimento de tecnologia, por não vislumbrarem outra empresa na cidade que ofereça possibilidades interessantes.

Estes relatos apresentam os esforços de retenção de talento, práticas atualmente muito utilizadas pelas organizações para manterem seu capital intelectual e desenvolverem talentos internos que são absorvidos e reconhecidos pelo crescimento da empresa.

Ainda referindo-se ao impacto das pessoas nas organizações, foi possível perceber nas 3 empresas que, quando começaram a crescer, passaram a ter dificuldades para selecionar os melhores profissionais e para encontrarem pessoal qualificado e estratégico de gestão. Observado que as empresas têm investido em esforços para atrair, desenvolver e reter, os gestores passam a ter um papel de destaque; pois eles é que serão os grandes responsáveis por estas estratégias.

As empresas apresentaram diversas similaridades com as estratégias abordadas nas referências teóricas, embora não as estivessem aplicando conscientemente. Fica nítido na história das empresas a preocupação em posicionar a marca e criar relacionamento com os clientes.

Um exemplo de oportunidade de mercado voltado totalmente ao cliente foi a empresa 1, que iniciou suas atividades com um único diferencial, a capacidade de trazer comodidade aos consumidores, escutá-los e desenvolver produtos que atendessem plenamente suas expectativas e o mercado respondeu muito bem a essa estratégia de diferenciação. Essa abordagem vai ao encontro dos estudos de KOTLER (2010), referente ao posicionamento de marca e geração de valor, onde diz

que os consumidores não devem ser tratados apenas como consumidores, mas sim como seres humanos com necessidades particulares. Essa característica de foco no cliente é acompanhada da estratégia de retenção de clientes onde é reforçado a ideia de criar relacionamento com os consumidores para que eles possam ter suas expectativas excedidas, situação que segundo CORRÊA & GIANESE (1996) é de extrema importância para criar negócios sustentáveis.

A empresa 2 apresentou uma estratégia de posicionamento um pouco diferente, utilizando um posicionamento por diferenciação no preço, que também é uma estratégia válida segundo SWIFT (2001), ainda mais contando com os outros diferenciais agregados que por ser uma empresa nacional, onde os consumidores teriam acesso aos níveis mais altos da empresa caso fosse necessário. Essa possibilidade de contato com a empresa e com níveis hierárquicos mais relevantes trazem ao cliente maior segurança e confiança na compra e na manutenibilidade do fornecedor como parceiro, que nada mais é do que o capital de relacionamento da empresa defendido por KOTLER (2003).

A empresa 3 também iniciou suas atividades com estratégia de diferenciação no preço, porém, em um segundo momento se posicionou de forma mais significativa, modificando até a razão social da mesma, para trazer mais aderência ao público alvo. Essa mudança no nome da empresa não era apenas uma mudança estética, se refletia na mudança interna, onde a empresa se posicionou de forma diferente para encontrar novos nichos de atuação e especializar suas atividades para necessidades latentes de mercado e menos abordadas por concorrentes naquele momento. Não se trata de uma pequena mudança mais sim de uma nova estratégia de atuação no mercado, essa inclinação de mudança estratégica a partir do momento em que as empresas passam a dar mais importância ao relacionamento com os clientes foi observada por BROWN (2001).

Focando em nichos mais específicos ela foi capaz de atuar assertivamente além de conseguir antecipar oportunidades, pois conhecia melhor os hábitos e necessidades dos clientes, esses benefícios foram apresentados por SWIFT (2001) e ZANONE (2001).

6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Após concluir o trabalho, percebeu-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre o planejamento estratégico. Duas das empresas entrevistadas citaram essa atividade como sendo o divisor de águas entre uma gestão conforme a demanda para uma gestão profissional, com indicadores e metas de crescimento.

Uma outra recomendação é aprofundar os estudos em cada uma das três áreas (desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais), aplicando e comparando algumas metodologias e estratégias de mercado à prática realizada nas empresas.

Uma terceira recomendação para estudos futuros é realizar pesquisas quantitativas, de caráter estatístico, para tentar identificar padrões de comportamento semelhantes em outras empresas, dividindo as análises por segmentos de mercado e identificando as diferenças de comportamento nestes mercados.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou identificar se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais são críticas para empreendedores de novos negócios.

A bibliografia pesquisada abordou conceitos importantes sobre esses temas, estudando dificuldades e boas práticas aplicáveis. O objetivo foi, com isto, facilitar o desenvolvimento das áreas em questão, explicando os motivos pelas quais devem ser trabalhadas estrategicamente e quais impactos positivos podem trazer a um novo negócio. Com isto, demonstrou-se a criticidade dessas áreas em um novo empreendimento.

As entrevistas realizadas também permitiram identificar que muitas vezes os empreendedores não tem pleno conhecimento teórico de todos os desafios que enfrentarão ao longo da jornada. Quando o negócio conquista seus primeiros clientes expressivos e a operação precisa ser estruturada para atender um nível maior de exigências, as questões levantadas se tornaram críticas ao crescimento e continuidade do empreendimento. A preocupação em sanar dificuldades nesses pontos foram encontradas em todas empresas entrevistadas, demonstrando que esses tópicos não eram específicas de determinado segmento. Os empreendedores demonstraram que conseguiram superar essas dificuldades, e aprimorar seus métodos de gestão, para suprir essas demandas assim que os primeiros volumes de vendas expressivos começaram a acontecer.

Com base nessas premissas, conclui-se que as dificuldades iniciais nas três áreas estudadas neste trabalho são críticas a novos empreendimentos, confirmando assim a hipótese. A solução e estruturação desses três pilares podem ser a diferença entre um empreendimento bem sucedido, que cresce de forma sustentável, e um empreendimento que não prospera ou mesmo que acaba por encerrar suas atividades.

Espera-se que, com o estudo de boas práticas, estudos de casos de outros empreendedores e da bibliografia voltada a gestão, a quantidade de empreendimentos bem sucedidos aumentem, auxiliando no crescimento de uma economia empreendedora sustentável.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ARMSTRONG, G. & KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- BARNES, G. J. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os clientes: CRM**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- BATESON, J. E.G & HOFFMAN, K. D. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos Estratégias e Casos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. Second Edition. ISBN 978-0-9892005-2-3, Kindle Version, 2013.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BROWN, Stanley. **CRM : Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUENO, J. H. **Autodesenvolvimento para a Empregabilidade**. São Paulo: LTR, 1996.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e Autonomia**. Petrópolis: Vozes 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Empreendedorismo: DANDO ASAS AO ESPÍRITO EMPREENDEDOR**. 2a. edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL, G. A. & PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CODO, W. **Indivíduo trabalho e sofrimento**. 2ª. Ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 1994.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **DEVELOPING A PRODUCT INNOVATION AND TECHNOLOGY STRATEGY FOR YOUR BUSINESS**. In: Research Technology Management May-June 2010, Vol53, No3, pgs. 33-40. Disponível em <http://www.stage-gate.com/resources_strategy_wp39.php>. Acesso em 20 jan. 2014.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo:Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE - Revista de Administração de Empresas. EAESP / FGV. Out./Dez. 1999. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a02.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2013.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 1° ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, A. **PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices**. Journal of product innovation management, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

JÚNIOR, J. B. C et al. **Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática**. Ciências da Administração, v. 8, n. 15, p. 1, 2006.

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, K. L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro:Campus, 2003.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANE, S T. M. **O que é psicologia social. Coleção primeiros passos.** São Paulo:Brasiliense,1981.

LEONARD -BARTON, D. **Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development.** Strategic management journal, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992.

LINDSTROM, M. **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre porque compramos.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LIVINGSTON, J. **Startup: fundadores da Apple, do Yahoo, Hotmail, Firefox e Lycos contam como nasceram suas empresas milionárias.** Rio de Janeiro: Agir, 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Publifolha, 1999.

PIERRON, H. **Dicionário de Psicologia.** São Paulo: Globo, 1996.

RIES, E. **The Lean Startup.** 2008. Disponível em <<http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>>. Acesso em 20 nov. 2013.

_____. **What is a startup?.** 2010. Disponível em <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em 20 nov. 2013.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento: a Batalha por sua mente.** São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2009.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Coleção de estudos e pesquisas - Julho/2013. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em 02 ago. 13.

SEWELL, C; BROWN, P. B. **Cientes para sempre.** São Paulo, Harbra, 1993

SWIFT, R. **CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SILVA, C. E. S. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos.** 2001. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2001

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo, Atlas, 1993.

VIANNA, M. A. F.; VELASCO S. D. O Emprego no Futuro. In: **Nas Ondas do Futuro.** São Paulo: Gente, 2001.

ZANELLI, J. C. **Programa de Preparação para a Aposentadoria.** Florianópolis: Insular, 1996.

ZENONE, L. C. **Customer Relationship Management: Conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 01 – Metodologia “Ferramenta de Gestão”

Aplicada À Empresas De Tecnologia - Joseane Kohler Perdigão

EFICIÊNCIA DA COMPETENCIA DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Joseane Kohler Perdigão (jokperdiga@gmail.com)

RESUMO

Na atualidade uma das grandes preocupações dos empreendedores na abertura de novos negócios são as pessoas. Temos um mercado cada vez mais globalizado e competitivo e ter o capital intelectual e fazer a sua gestão, atualmente, tem grande importância para a sobrevivência das empresas. Atrair, reter e desenvolver e gerir talentos nas organizações trará boas vantagens competitivas, que ajudarão na consolidação de novos negócios. Este trabalho teve como objeto de estudo a competência de gestão. A metodologia trata-se de uma pesquisa bibliográfica dos principais conceitos de competência, comunicação e gestão eficaz. O propósito desta pesquisa é ter uma abrangência desses temas e não aprofundar ou detalhar a discussão. E através do recorte de entrevistas qualitativas semiestruturada com 3 empresas da região de Londrina, procurou-se analisar os pontos de impactos de pessoas nas organizações. O objetivo do trabalho foi identificar se as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios. Não foi objeto de análise neste trabalho as estratégias de gestão de pessoas. A hipótese do trabalho era de que as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios. Pretende-se, ao final do trabalho, que o leitor, ao se deparar com os resultados, recomendações e conclusões possa ter uma visão geral sobre as questões que norteiam a gestão eficaz dentro das organizações e que existem estratégias que podem ajudar no desenvolvimento destes gestores.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação – Competências – Gestão Eficaz

ABSTRACT

Currently, the major concern for entrepreneurs to start a new business are people. We have an increasingly globalized and competitive market and have the intellectual capital and make its management has great importance for survival of businesses. Attracting, retaining, developing and managing talent in organizations bring good competitive advantages that will help in the consolidation of new businesses. The aim of this study was the competence of management. The methodology was a bibliographic survey of the main concepts of competence,

communication and effective management. The purpose of this research is to have a range of these issues and not delve into detail or discussion. Through semi-structured qualitative interviews with three companies from Londrina, we tried to analyze the points of the impact of people in organizations. The objective was to identify whether the initial difficulties of management are critical to new business entrepreneurs. It was not the object of analysis in this study the strategies for managing people. The hypothesis of the study was that the initial difficulties of management are critical to new business entrepreneurs. It is intended, at the end of the work, the reader, when faced with the results , conclusions and recommendations can have an overview of the issues that guide the effective management within organizations and that there are strategies that can help in developing these managers.

KEY-WORDS: Communication - Skills - Effective Management

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito sobre gestores e o seu papel no comando de uma equipe. Sabe-se que toda empresa necessita de um gestor para atingir seus resultados e para que seus colaboradores possam superar as mudanças e desafios constantes. Espera-se que a liderança possa influenciar pessoas para trabalharem juntas no alcance de metas e objetivos de forma harmônica. Portanto é necessário que os gestores apresentem competências de eficácia e de comunicação para favorecer a sua equipe a alcançar resultados.

Quando uma empresa não tem gestores eficazes os problemas logo aparecem: pessoas desmotivadas, alto turnover nas empresas, falta de foco em resultados, atrasos em produtos e serviços, conflitos internos, desperdícios, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos. A um gestor não basta ser bom é preciso ser eficaz. Numa época em que a comunicação e a imagem circulam a velocidade da luz, é preciso não só fazer com que as coisas corretas sejam feitas, mas é preciso fazer as coisas do modo correto.

A gestão sempre teve um papel fundamental dentro das organizações, sempre foi necessário a presença de um líder, mesmo que se dessem outros nomes. Essa figura intermediadora e guia sempre existiu, porém nunca de forma tão abrangente como agora. À medida que as organizações têm se reestruturado para competir com mais eficácia e eficiência, recorrem à gestão para chegar a estes resultados.

Para tanto, aquele que deseja ser um líder, precisa articular os pensamentos e saber inferir por meio das palavras e das atitudes. É necessária interação para compartilhar informações e tomar decisões a fim de ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Sabe-se que este processo não é fácil na prática, mas é bem produtivo. Pois assim pode-se configurar um clima de confiança entre os membros da equipe e entre os membros e os líderes: isso facilita a cooperação, reduz a necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e une as pessoas em torno da crença de que ninguém vai tirar proveito do outro os motivando.

O gestor é uma pessoa que habitualmente gosta do que faz no ambiente de trabalho, sabe reconhecer as atitudes dos colegas e liderados, respeita a personalidade do outro, pois sabe que esta tem grande influência sobre o comportamento. E uma das ferramentas para sua gestão ser eficaz é a comunicação.

Quando a comunicação é concebida nas empresas, passa a ser aliada ao sucesso, trazendo qualidade e produtividade nas ações das equipes. Há um desempenho melhor, motivação das equipes, o que auxilia na manutenção de concentração e na obtenção de resultados.

Assim, o objetivo deste trabalho, busca identificar se as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios.

Este estudo será realizado através de pesquisa bibliográfica, envolvendo conceitos de competências, comunicação e gestão eficaz. Nos resultados serão analisadas as dificuldades enfrentadas pelas empresas no que tange as pessoas. Através da análise desses resultados se buscará atingir o objetivo geral proposto para esta pesquisa e o alcance de confirmação ou não da hipótese e que as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios.

Tendo assim este trabalho relevância não só para as organizações como para a sociedade, pois aborda um tema atual e em constante evolução que impacta diretamente no resultado das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competência e Comunicação

Para entender o conceito de competência, faz-se relevante analisar o contexto histórico e compreender as mudanças ocorridas nos conceitos de trabalho e organização.

No século XVIII, com a emergência do capitalismo industrial as atividades artesanais e camponesas deixam de ser o cerne do trabalho existente. Segundo Zarifian (2001) fatores como a Revolução Industrial, o surgimento dos primeiros Engenheiros modernos e os fundamentos da economia política propõe um entendimento sobre trabalho.

A visão tradicional taylorista e industrial da produtividade do trabalho trouxeram a noção separada do que se entende por trabalho e por trabalhador. Trabalho passa a ser definido como um conjunto de operações elementares que tem como objetivo transformar a matéria prima, são operações descritas e organizadas e que ocorrem em uma sequência lógica.

O trabalhador é visto como um conjunto de capacidades, físicas, principalmente, para realizar operações que lhe foram direcionadas, de forma disciplinada, “uma simples força de trabalho” como afirmava Marx (ZARIFIAN, 2001, p. 38).

O trabalho e trabalhador se reúnem no posto de trabalho e com isso o foco passa a ser o fluxo e a produtividade do trabalho. O trabalho então tem que ser executado em alta velocidade e o trabalhador tem que trabalhar cada vez mais rápido. Como resultado tem-se um custo unitário baixo da mercadoria, o que provoca um aumento do consumo e por consequência, das vendas.

Segundo Zarifian,

”O trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”. Segundo ele, “deve-se admitir, de uma vez por todas, que esse retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce coloca, simultaneamente, a variabilidade e a ‘evolubilidade’ das próprias ações profissionais, em razão não unicamente da variabilidade das situações, mas também do entendimento que o indivíduo e a rede de trabalho na qual está inserido podem ter das situações profissionais em dado momento”. (ZARIFIAN, 2001, p.56).

No início o termo competência era associado a qualificação, isso ocorre entre os anos 1960 e 1980. Neste contexto havia uma relativa estabilidade econômica, o emprego era formal, com base sindical forte e predominantemente industrial. A noção de qualificação ocorre baseada em capacidades focadas em processos pré-definidos, em um trabalho estável e previsível.

Com a mudança da estrutura econômica nos anos 90, o termo competência emerge em um momento de intensificação da concorrência, em que a organização do trabalho está focada em resultados, responsabilidades e multifuncionalidade. Neste período as atividades e os negócios não são previsíveis e o foco é a prestação de serviços. As relações de trabalho se tornam informais e há uma crise nas negociações sindicais.

Aqui, competência passa a denominar o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações futuras pouco previsíveis.

O conceito de competência, que surge na literatura francesa dos anos 90, procura ir além do conceito de qualificação.

A competência é a capacidade demonstrada para aplicar conhecimento e habilidades. É da pessoa e pode ser percebida e avaliada na situação do trabalho. A competência envolve o conhecer, saber fazer e a iniciativa e assumir responsabilidades diante dos contextos. A competência do trabalhador será aumentada se as situações forem diversificadas: maior diversidade de situações, maior número de eventos, mais conhecimentos, mais a competência será aprimorada.

A competência individual é fruto da cooperação e da comunicação adquirida pela interação social. “A comunicação implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos, normas organizacionais” (ZARIFIAN, 2001, p.9).

Zarifan (2001) apresenta um conceito multidimensional de competência. Neste as atividades não são separadas, mas ampliadas. “O que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela expressa uma autonomia de ação do indivíduo (...) em virtude de suas iniciativas” (ZARIFIAN, 2001, p.97).

Em síntese pode-se dizer que sob múltiplas formas trabalhar torna-se simultaneamente:

- A aplicação concreta de uma competência individual, possuída e desenvolvida como propriedade particular por uma pessoa;
- A inserção em processos de socialização que permitem inclusões sociais e profissionais;
- A colocação de um conjunto de competências individuais em comunicação e em situação de colaboração conjunta, em uma atividade cooperativa que se revela cada vez menos pela unicidade teatral de local, de tempo e de ação que o industrialismo havia imposto, mas que presume a redefinição de novos parâmetros para o reconhecimento do profissionalismo dos assalariados. (ZARIFIAN, 2001, p.58).

Zarifan (2001) resume as mudanças ocorridas no mundo do trabalho através de três conceitos principais que explicam a emergência do modelo de competências: o evento, a comunicação e o serviço.

O trabalho não é mais considerado como um conjunto de tarefas, ele é cada vez mais mutável e complexo. O trabalho deixa de ser considerado como um conjunto de tarefas, pois se apresenta de forma mutável e complexa. Neste o imprevisto se torna rotina e muito frequente devido a complexidade das situações no processo dinâmico das mudanças.

Segundo o autor, o imprevisto, aquilo que ocorre de maneira inesperada e que não pode ser autoregulador pela capacidade da máquina, é chamado de evento. Diante disso, trabalhar é estar atento a esses eventos, é prevê-los e enfrentá-los com sucesso quando ocorrem.

Pode-se dizer que há um ciclo completo de aprendizagem quando se antecipa preventivamente um evento, quando se intervém ativamente diante do mesmo e quando após o ocorrido, se analisa as causas e motivos que o levaram a acontecer, assim pode-se compreendê-lo e evitar que a mesma situação volte a ocorrer.

Além disso, evento também pode ser entendido como os “novos problemas colocados pelo ambiente que mobilizam atividades de inovação” (ZARIFIAN, 2001, p. 42).

Assim, competente será quem não apenas evitar que o evento se repita, mas aquele que se colocar disponível aos acontecimentos externos. Diante disso o trabalho humano

passa a ser muito superior ao de uma máquina, pois este é capaz de aprender a inventar respostas em um ambiente complexo e instável.

O evento mostra que a competência profissional não está baseada em tarefas definidas de um posto de trabalho e mostra que essa competência é propriedade do indivíduo e não do posto de trabalho.

Com isso o conceito de trabalho volta ao trabalhador e trabalho e trabalhador passam a ser conceitos interligados: “trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento” (ZARIFIAN, 2001, p. 42) e não mais uma sequência de operações, mas “uma sequência de eventos, de situações singulares que se entrecroçam que reagem umas às outras em um regime de modificação” (ZARIFIAN, 2001, p. 43).

Muitas vezes os eventos são mais complexos e devem ser analisados por mais de um indivíduo. O trabalho então se torna, coletivo. Afinal, as interações são fundamentais para se melhorar o desempenho das organizações.

E interagir é se comunicar. Segundo o autor, comunicação implica na compreensão do outro e de si mesmo, dos objetivos, da complementaridade e implicações das suas ações e das regras que permitem organizá-las. Além de entender essa interdependência é também importante reconhecer o direito ao acesso igualitário de informações que facilitem o seu trabalho profissional. Fica evidente que “a comunicação toca profundamente o cotidiano das atividades de trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 47).

A comunicação se mostra importante nesses momentos e em momento de crise, pois “surge a necessidade de falar, de se confrontar e de procurar compromissos para que, em meio e apesar dessas crises, as opiniões possam se aproximar e a cooperação seja ativada” (ZARIFIAN, 2001, p. 47).

Comunicação e evento estão atrelados uma vez que diante de um evento a necessidade de se comunicar fica ainda mais acentuada.

Além dessas mudanças no mundo do trabalho, outro conceito justifica a emergência de um novo modelo de competência, o conceito de serviço.

Segundo Zarifian (2001) o serviço passa a ser visto como o cerne da organização e deve estar presente em todas as atividades, proporcionar ao cliente, interno ou externo, o

suprimento de suas necessidades e produzir insumos úteis a ele é a atividade central do serviço.

A competência profissional se mostra fundamental para a eficiência do serviço, pois é ela que permite compreender as expectativas do cliente (tanto interno como externo).

Com isso, se mostra necessário, as trocas de conhecimentos dentro de uma organização e na compreensão de uma atividade. Segundo Silva, Soares & Filho (2008), “a competência do trabalhador é imprescindível na produção de serviços, uma vez que é ela quem lhe fornecerá subsídios para entender e responder às expectativas do cliente.”

Com isso fica evidente a ruptura com a visão taylorista, onde este isolava e dividia (postos de trabalho), “a comunicação em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar (os saberes, as ações, as responsabilidades, as avaliações)” (ZARIFIAN, 2001, p. 56).

Ao se olhar as mutações do trabalho sob os três conceitos acima citados: evento, comunicação e serviço, veem-se claramente um novo conceito de competência.

Muitos teóricos compreendem competência com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém segundo Dutra (2001) essa maneira de explicar o termo competência não tem se mostrado útil uma vez que esse conjunto não garante que a organização terá benefícios. Ele sugere que o indivíduo seja avaliado por sua capacidade de entrega, e ao se olhar o indivíduo por esta capacidade, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliar, desenvolver e estabelecer recompensas. Deve-se ter claro que a competência do indivíduo não é um estado, não se deve reduzi-lo a um conhecimento específico.

Le Boterf,

...”situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. (LE BOTERF, 1995 apud Fleury & Fleury, 2001).

Para Zarifian (2001, p.68) competência é: “o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais depara”, ou seja, competência é utilizar os conhecimentos já adquiridos e transformá-los quando diante de situações mais complexas, possibilitando um entendimento prático dessas situações. Isso só é possível em virtude da disposição do indivíduo em assumir sua responsabilidade e iniciativa diante de tais situações.

Com isso Zarifian (2001) explica que o ‘assumir’ tem a ver com a escolha do indivíduo em ser responsável por certa situação no trabalho, assumir implica em envolvimento pessoal.

‘Assumir responsabilidade’ traz em si um forte significado: o de que respondemos por nossos próprios atos, tanto pela iniciativa desses atos, como pelas suas consequências.

O ‘tomar iniciativa’ aparece como uma resposta adequada ao se deparar com um evento, e mostra que o indivíduo é capaz de inventar novas soluções para eventos singulares.

Aqui o conceito de ‘situações’ propõe que é subjetivo o modo pelo qual o indivíduo apreende uma situação e que por isso é impossível prever e prescrever a forma de atuação do comportamento deste.

A competência individual segundo Zarifian (2001) é o resultado de trocas de conhecimentos, saberes e interligações entre diferentes atividades. O indivíduo constrói sua competência ao entrar em contato com fontes diferentes de conhecimentos e experiências.

A competência individual se une à coletiva nas organizações, nas equipes ou redes de trabalhos e como em uma Gestalt, fica claro que a competência coletiva é mais do que a soma das individuais, devido a sinergia e as interações sociais que são ativadas nessas relações (LE BOTERF, 2003). Ainda segundo este autor, a empresa em sua totalidade pode ser considerada um ‘sistema de competências’.

A noção de competência mais estratégica teve origem numa construção recente: core competence ou competência essencial em Prahalad e Hamel, 1990 e a partir da corrente Resource Based View in Barney, 2001, e pode ser definida como “conjunto de habilida-

de e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (RUAS, 2005, p 43).

Segundo Prahalad e Hamel (1990 apud RUAS, 2005), a competência essencial deve ter três características básicas: deve oferecer uma contribuição real ao valor agregado dos produtos oferecido aos clientes, deve prover acesso a diversos mercados, negócios e produtos e deve ser um diferencial da empresa em relação a seus concorrentes e, portanto difícil de ser copiada.

Para Fleury & Fleury (2001) é interessante pensar na possibilidade de combinação das inúmeras competências que uma organização pode conseguir para “desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”.

Mas para ser uma competência essencial, a competência tem que estar ligada a um processo de aprendizagem contínua, que envolve inovação, descobertas e capacitação de recursos humanos. Assim a competência deve agregar valor não só à organização, mas também ao indivíduo.

As empresas começam a dar ênfase ao trabalho em grupo, à cooperação no trabalho, ao saber comunicar e saber entender as necessidades dos outros, isso porque as empresas vêem que as trocas de conhecimento e ideias passam a ter maior importância uma vez que os problemas se tornam mais complexos e interdependentes e as competências e capacidades de um indivíduo não são suficientes para solucionar tal serviço, é necessário uma rede de trabalho.

No entanto, segundo Zarifian

a comunicação é um ato mais complexo do que parece, e as formulações utilizadas para dar conta dela são frequentemente de um simplismo angustiante. Para que uma comunicação seja rica e bem-sucedida é preciso que haja um mínimo de pano de fundo de cultura compartilhada, que se consiga entender a outra pessoa, que se consiga entender o que ela espera de nós, que certa empatia, para não dizer simpatia, insinue-se na comunicação. E, em uma comunicação inter-humanos, passam inevitavelmente afetos, alguma coisa das motivações pessoais, dos interesses recíprocos etc.(ZARIFIAN, 2001, p. 110).

Etimologicamente, comunicação, provém do latim “communis”: ao se comunicar o objetivo é de estabelecer uma comunidade com alguém, compartilhar uma ideia, um sentimento, uma atitude. Há implícito então três elementos: uma fonte ou emissor (indivíduo, organismo, etc.), uma mensagem (verbal, gráfica, um sinal, etc.) e um receptor ou destino (indivíduo, grupo ou organismo).

A comunicação humana implica um processo no qual é possível diferenciar alguns aspectos: um emissor que codifica sua mensagem, ou seja, que coloca a informação, sentimento ou atitude que deseja compartilhar ou comunicar em forma tal que possa ser transmitida; esta forma se denomina código e a ação de colocar uma mensagem em determinado código, codificar. Se não forem colocadas em códigos, as imagens ou ideias que uma pessoa possui intrapsiquicamente não poderiam ser transmitidas.

O termo “comunicar” implica também uma sintonia recíproca da fonte com o do destino: a mensagem emitida deve ser recebida adequadamente; para que a comunicação seja adequada o emissor deve suscitar no receptor as mesmas imagens ou imagens similares a que possui. Para completar o ato de comunicação, a mensagem deve ser decodificada pelo receptor.

Do ponto de vista do emissor, é necessário averiguar se os receptores estão em sintonia, se a mensagem será interpretada sem distorções. Estas distorções se originam, entre outras causas, pela existência de ruído no sistema. Ruído que não é necessariamente físico, como também social e psicológico: a fonte pode carecer de informação adequada ou clara, a mensagem pode codificar-se de forma incompleta, incorreta, obscura ou ineficaz, a mensagem pode ser decodificada de acordo com pautas que não correspondiam com as de codificação e finalmente o receptor pode ser incapaz de integrar e manejar a mensagem ou produzir uma resposta ou feedback inadequado.

Em síntese, para que a comunicação seja adequada tanto o emissor como o receptor devem, pelo menos, compartilhar certo campo de experiência vital mínima e comum que inclua a mensagem e aspectos do processo de codificação e decodificação. É necessário, pelo menos, falar o mesmo idioma, e saber, emissor e receptor, que o outro conhece e compartilha o significado das palavras usadas e que a utilização destas palavras pode provocar certo tipo de resposta esperada. Assim no caso em que dita resposta não ocorra, saber quais modificações se deve produzir no processo de comunicação para obtê-las. Ao largo do processo de comunicação, todos desempenham papel de emissor e receptor.

As perturbações ou distorções do processo de comunicação podem ser corrigidas graças a existência de um processo de retroalimentação ou feedback. O destino ao receber uma mensagem, faz qualquer tipo de gesto (voluntário ou involuntário) que retifica ou ratifica a mensagem. O processo de retorno permite corrigir a mensagem original porque indica a forma pela qual esta foi interpretada.

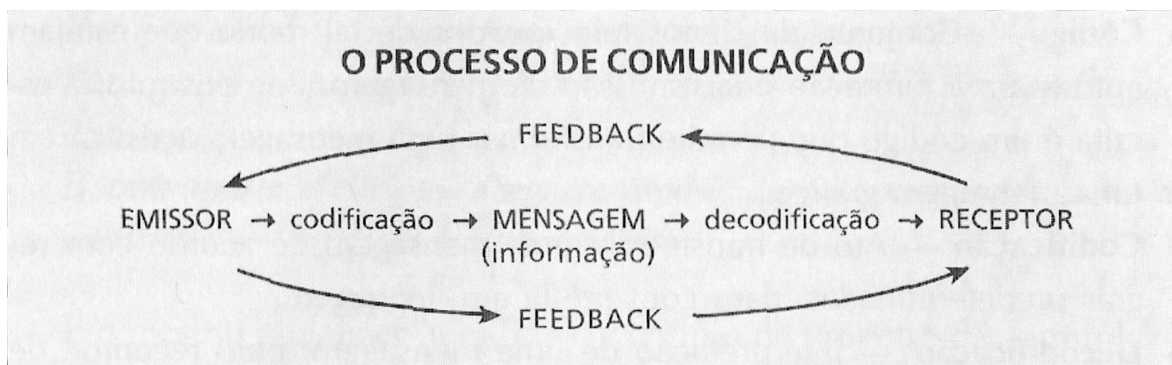


Figura 1: O Processo de Comunicação (MATOS, 2004 p. 43)

2.2 Comunicação e a Organização

Segundo França (2007) a mudança de comportamento das pessoas com o advento da informatização, da introdução de novas tecnologias de produção, de máquinas mais modernas, mais produtivas, superiores às da concorrência, despertou em todos eles uma curiosidade extremamente aguçada. Não se limitam tão-somente a conhecer generalidades sobre a empresa. A velocidade das transmissões de informações influencia diretamente suas atitudes. Lêem revistas, jornais, vêem programa de televisão, acessam internet, acompanham a exposição da concorrência na mídia e seu sucesso. Tudo isso leva a querer que a organização para a qual trabalhe possua a mesma excelência que observam na empresa concorrente.

Essa consciência exige um processo totalmente novo de Comunicação com as pessoas, inteligente, ligado nas atividades da empresa e no conhecimento da sua atuação dentro e fora do país. Os trabalhadores já acreditam que as mudanças estão acontecendo

em toda parte, percebem que são afetados também em sua vida particular, que a globalização afetou não só os valores das empresas, mas também seus valores familiares.

A globalização requer uma renovação nos paradigmas da comunicação organizacional, um caminhar lado a lado das novas ferramentas de produção e administração adotadas pelas empresas, encontrando uma forma de falar a mesma linguagem de gerenciamento que substituiu a forma tradicional.

“O homem, para produzir e sobreviver, necessita da Comunicação. Comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E, mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, maior será o bem-estar entre elas”. (FRANÇA, 2007, p 43).

A comunicação, por natureza, representa um processo técnico que, para ser bem sucedido, necessita de uma estrutura adequada para transmitir as mensagens desejadas e atingir seus objetivos. A preocupação com normas e leis concentrou muito sua atenção no disciplinamento, nos fatos impositivos, nas obrigações que o empregado deveria executar com fidelidade para poder pertencer àquela organização, caso contrário poderia ser punido. Essa imperícia da comunicação pode até ser arrolada como uma das responsáveis, muitas vezes, pela desmotivação dos empregados e por seu pouco empenho na execução de suas tarefas.

2.3 Competências do Gestor

Por muito tempo o conceito de gestão passava por condução de processos administrativos. A palavra gestor vem do latim “gestio” que significa executar. Este conceito cada vez mais vem ganhando destaque dentro das organizações. Um gestor não só executa, mas na atualidade leva-se em consideração de maneira essa execução é feita, esse gestor tem sido eficaz?

As organizações não podem mais atuar “com os fins justificando os meios”, pois

isso traz grande impacto em como a organização é vista no mercado e principalmente como as pessoas são impactadas por esta gestão.

O conceito de gestão segundo Piovan (2011) a cima de tudo está relacionado a Liderar, compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Uma gestão eficaz promove a gestão participativa que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade, ocorrendo o aumento de competências pessoais e profissional de cada colaborador.

Ampliar competências na equipe é umas das competências do gestor mais necessárias nos dias de hoje, pois estamos na época do apagão de talentos, da alta concorrência e da geração Y, que busca um crescimento imediato e que vem com cede de conhecimento.

Aproveitar os talentos que a organização já possui é uma prática de atração e retenção, as pessoas não vêm prontas pra trabalhar é preciso desenvolvê-las e acima de tudo mantê-las comprometidas dentro da organização.

Para Drucker (2013), na atualidade grande parte dos colaboradores não podem mais só se preocuparem com a eficiência, com a qualidade ou quantidade. É necessário ter a eficácia por traz do trabalho que executam, ou seja fazer as coisas do modo correto e não somente fazer com que as coisas corretas sejam feitas. Para isso é necessário do gestor eficaz.

Um gestor é aquele que detém conhecimento, se através desse domínio ele pode afetar os resultados e a performance da empresa, e tê-los mensurados através de eficiência e qualidade ele pode ser caracterizado um gestor. Não necessariamente um gestor precisa administrar outras pessoas, mas se ele o fizer precisa ser de forma que as ações dessa equipe sejam não só voltadas para resultados, mas que o caminho que percorreram até o resultado seja levado em consideração. Uma preocupação atualmente é como atingimos nossos resultados, a que preço, o que sacrificamos. Ou melhor, de que forma podemos conduzir nossas pessoas a serem uma equipe repleta de talentos e de alta performance e ao mesmo tempo não perderem a essência da eficácia.

Drucker (2013) relata que a eficácia pode ser aprendida, ela não é um dom.

“Se eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do

mesmo modo como nascem com o dom da música ou a inclinação pra a pintura, estaríamos em más situações, pois sabemos que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficaríamos, então, reduzidos a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia, o mais cedo possível, e treiná-las o melhor que pudéssemos para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente podemos esperar encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, nossa atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável, porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de serem gestores, com uma parcela de eficácia”. (DRUCKER, 2013 P. 37)

Nas organizações existem grandes ausências de eficácias nos cargos de gestões. Eles podem ser inteligentes, criativos e com grande nível de conhecimento, mas isso não significa que são eficazes, não necessariamente alcançam resultados e as vezes se alcançam resultados nem sempre foram conquistados do modo correto. Portanto, ser um gestor eficaz tem haver com o método que tornam eficaz tudo o que fazem, e esta prática pode ser aprendida, desenvolvida, o grande fato é, que o que é necessário para eficácia é a competência.

Drucker (2013 p. 40) cita 5 competências necessárias para ser um gestor eficaz:

- a) Saber empregar seu tempo em coisas importantes que tenham impactos positivos na organização;
- b) Focam seus esforços para resultados e não para o trabalho em si;
- c) Baseiam-se na força e não nas fraquezas, ou seja, começam por aquilo que podem fazer, salientam e aproveitam-se das forças de quem o rodeia;
- d) Estabelecem prioridades e se concentram nas áreas em que produziram resultados excelentes;
- e) Tomam decisões eficazes, que sejam poucas, mas fundamentais, uma questão de método os passos certos na sequencia certa. É necessário uma estratégia certa e não uma tática improvisada.

Já Charan e Bossidy (2005 p. 53 - 77) citam 7 competências essenciais ao gestor eficaz e executor:

- a) Execução do seu papel e não terceirização, conhecendo seu papel e sua empresa, é possível o gestor viver e estar envolvido com sua empresa; é necessário executar ações e não ter a percepção dos outros;
- b) Identificação da realidade, evitar ou encobrir os problemas ou pontos fracos não trará resultados, é necessário sair da zona de conforto e trazer soluções;
- c) Estabelecer metas e prioridades claras, ter foco é importante para não dispersar e nem frustrar;
- d) Concluir o que foi planejado. Metas existem para serem alcançadas, as falhas em dar continuidade as ações é geral nas empresas e é a principal causa da má execução;
- e) Recompensar quem faz, reconhecer e valorizar as pessoas pelo resultado que trazem reforça este comportamento, é necessário fazer distinção entre quem atingi resultados e quem não os atinge;
- f) Desenvolver Pessoas, ampliar as habilidades das pessoas pela orientação, saber transmitir conhecimento e experiência, preparar e desenvolver pessoas, isso trará resultados hoje e deixará um legado;
- g) Conhecimento de si próprio, saber identificar seus GAPs comportamentais, procurar desenvolvimento constante, estar aberto para aprender sempre, assumir erros e desenvolver competência emocional é fundamental.

É fácil identificarmos gerentes seja dentro das organizações ou no mercado, a grande dificuldade são identificar líderes gestores, capazes de influenciar, inspirar, motivar e desenvolver rumo a resultados.

Encerro este capítulo com uma citação de Drucker,

“Liderança é uma questão de como ser, não de como fazer. Passamos boa parte de nossas vidas aprendendo como fazer as coisas, mas no fim, são a qualidade e o caráter individual que definem os grandes líderes”. (DRUCKER, 2013)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho aborda a pesquisa bibliográfica e a técnica de entrevista.

- a) Fazer um recorte das entrevistas das 3 empresas locais citadas no TCC em grupo, referente as questões relacionadas a gestão;
- b) Fazer uma análise do referencial teórico e os dados coletados nas entrevistas com as empresas.

A pesquisa bibliográfica é uma técnica de aprofundamento teórico, em busca de soluções e novas conclusões sobre problemas previamente definidos. Essa técnica se baseia no fato de que quase tudo que se deseja pesquisar já foi, pelo menos em parte, abordado em outro trabalho de pesquisa. Pode-se também utilizar os conceitos e resultados observados em outras pesquisas como base para formação de novas ideias e conceitos.

Buscou-se levantamento bibliográfico de textos produzidos referente aos temas de competência, comunicação e gestão.

As principais referências bibliográficas utilizadas para a produção do trabalho foram:

- a) Autores fundamentais: Zarifan (2001); França (2007); Piovan (2011); Fleury e Fleury (20010); Drucker (2013); Charan e Bossidy (2005).
- b) Revistas: revista de Administração Contemporânea (2001).
- c) Congresso: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (2008).

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que se baseia na interação entre pesquisador e os sujeitos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas através de questionário semiestruturado e individual. O tratamento dos dados de pesquisa foi qualitativo, os mesmos serão analisados e cruzados com o referencial teórico a fim de responder o problema de pesquisa.

As 3 empresas entrevistadas foram descritas na metodologia do TCC em grupo,

assim como o roteiro e transcrição das entrevistas encontram-se no anexo do mesmo.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Através dos dados coletados nas entrevistas verificamos que as empresas entrevistadas apresentam pontos específicos voltados para pessoas.

Dentre os dados coletados voltados para pessoas foi realizado um recorte dos pontos em que aparecem as competências de comunicação e gestão, suscitando assim pontos comuns interessantes a serem abordados.

Todas as empresas inicialmente não tiveram uma preocupação com a gestão de pessoas. Somente com o passar do tempo surgiu a necessidade de atrair pessoas qualificadas e retê-las na organização. A aposta das três empresas foi atração de talentos ainda nas universidades.

Ainda como estratégia de atração comum as três empresas utilizaram salários mais altos do que se praticava no mercado e consolidaram a marca, promovendo a empresa como polo tecnológico ou de referência na região, isso atraía os profissionais.

Dentre as estratégias de retenção de talentos destacaram-se em comum nas três empresas manter altos salários compatíveis com os praticados pelos grandes centros ou capitais. As demais estratégias foram:

Empresa 1 abertura e comunicação direta a direção valorizando a fala dos colaboradores. Outra estratégia foi premiações com viagens ao exterior. Empresa 2 desenvolvimento de talentos e promoções internas, promovendo o reconhecimento e valorização. Já a empresa 2 buscou praticas de valores como honestidade e transparência, bom clima organizacional, desenvolvimento de talentos e promoções.

Com relação às dificuldades voltadas para pessoas a Empresa 1 não relatou

nenhuma dificuldade em específico. Já a Empresa 2 apontou como dificuldade selecionar profissionais qualificados. E a Empresa 3 relata que com o crescimento da organização surgiu a dificuldade de contratar pessoas qualificadas para assumir o cargo de gestão.

No relato da empresa Londrina não possui um histórico favorável no que tange empresas de tecnologia. Por isso, foi muito complexo encontrar profissionais de gestão disponíveis no mercado, que possuíssem experiência em determinadas áreas estratégicas (comercial e serviços, por exemplo), em empresas de tecnologia. Além dessa dificuldade natural, quando algum era encontrado, ainda existia a barreira da cultura da empresa: alguém que vem de fora, muitas vezes frustrando expectativas de profissionais que já estavam há bastante tempo na empresa, pode encontrar dificuldades em conquistar o respeito da equipe já formada. Esse processo levou muito tempo e a empresa relata que só conseguiu ter seu quadro gerencial completo apenas em 2013.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as empresas inicialmente não tiveram uma preocupação com a gestão de pessoas, até pela condição reduzida em que iniciaram. Os próprios sócios fundadores que executavam as tarefas. Com o crescimento das empresas veio a necessidade de divisão e especialização de tarefas e conseqüentemente a busca de mão de obra qualificada.

Dentre as dificuldades voltadas para pessoas apresentadas pelas empresas observou-se que nesta categoria a empresa 1 não relatou nenhuma dificuldade em específico, a hipótese talvez seja por ser a empresa mais antiga. Sabe-se que o olhar para as pessoas mudaram dentro das organizações, antigamente as pessoas eram meros recursos.

Com as mudanças no mercado de trabalho advindos do crescimento econômico, globalização e era da tecnologia; se configura novas formas de organizar e conceber o trabalho, com isso as pessoas devem, além de saber fazer, apresentar “a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar á situação específica que enfrenta” (RUAS, 2005, p.36).

Já a Empresa 2 apontou como dificuldade selecionar profissionais qualificados. As empresas em crescimento, assim como a economia brasileira vem enfrentando o “Apagão de Talentos”, que na maioria representa cargos técnicos ou especializados. As empresas de tecnologias como as nossas entrevistadas são um exemplo dessa realidade. A grande sacada das empresas têm sido as estratégias de retenção de pessoas e o desenvolvimento interno desses profissionais.

As empresas entrevistadas investiram em salários diferenciais, premiações, bom ambiente de trabalho e principalmente promoções com oportunidade de crescimento e desenvolvimento interno de sua equipe qualificando e formando líderes. Não é atoa que as universidades corporativas e os polos de desenvolvimento organizacionais tem se destacado entre as estratégias para desenvolver competências e lidar com o apagão de talentos.

Para Fleury & Fleury (2001) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

E a Empresa 3 relata que com o crescimento da organização surgiu a dificuldade de contratar pessoas qualificadas para assumir o cargo de gestão. Encontrar gestores disponíveis no mercado tem sido uma raridade nos dias atuais; e quando se encontra tem-se um preço a pagar que normalmente é alto. Seja em numerários para atrair esses profissionais, seja em conflitos internos que traz para organização, no sentido de aceitação dos demais membros de equipe.

Desenvolver ou contratar gestores eficazes é uma necessidade de extrema importância nos dias atuais com mercados cada vez mais competitivos e exigentes.

A rapidez das informações, a agilidade das mudanças e as necessidades de inovação exigem que as pessoas se desenvolvam e respondam em resultado na mesma velocidade, estas são denominadas equipes de alta performance. Os resultados das organizações estão na mão destas pessoas. Portanto fazer a gestão desses talentos é um grande desafio que não seria alcançado sem interação, comunicação e competência de gestão eficaz.

Para Zarifian (2001), interagir é se comunicar e para se comunicar é necessário que haja a compreensão do outro, de si mesmo e dos objetivos da organização. Comunicar-se implica conflitos, através dos quais, pode-se obter um melhor entendimento e ações mais solidárias, desde que haja a prática verdadeira de comunicação envolvendo todas as partes.

A comunicação é o primeiro passo manifestação de qualquer resultado, pois através dela é possível ocorrer a cooperação no ambiente profissional. As interações passam a ser cada vez menos mecânicas e dependem do modo como os indivíduos se relacionam e se comunicam. As trocas de conhecimentos passam a ser uma constante, ter iniciativas começam a serem rotinas. E as tomadas de decisão e assumir responsabilidade passam a fazer parte do papel de profissionais competentes. São através destas entregas que podemos avaliar se um profissional é competente ou não.

A competência de gestão eficaz influenciará na performance da sua equipe. O líder tem o papel de direcionar os resultados da equipe, de dar autonomia ou não a esse grupo, reconhecer e valorizar estes profissionais, comprometendo-os com o processo. E a comunicação é a ferramenta utilizada para motivar, formar um grupo de trabalho, obter cooperação e êxito nas tarefas propostas para atingir as metas corporativas.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Sugerimos a posteriori uma pesquisa pontual referente à competência de gestão, aliado a estilos de lideranças, visto que os resultados da nossa pesquisa apontaram para a importância do papel do gestor, sua influência no desempenho das equipes e as dificuldades que as empresas enfrentam em captar, desenvolver e reter tais profissionais.

Também se recomenda que as empresas tenham profissionais especializados no departamento de recursos humanos e que este seja estratégico na sua atuação. Sabemos que quem faz gestão de pessoas nas empresas são os gestores, porém estes precisam de suporte e ferramentas para este desafio. Um recurso humano atuante como consultor interno, desenvolvendo estratégias para capacitação, acompanhando, desenvolvendo, mensurando resultados e sendo Coaching para os seus gestores; terá na sua missão apoiar no alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

7. CONCLUSÃO

A comunicação é uma das ferramentas principais para tomada de decisão nas organizações, para o processo de motivação por meio do feedback, bem como para a gestão e destaque no meio corporativo.

Para realizar qualquer atividade, principalmente em grupo é imprescindível a comunicação, é através da comunicação que ocorre a interação social, aonde são passadas as informações, a comunicação que dará sentido ao trabalho realizado. Porém nem todos apresentam essa competência desenvolvida.

A competência é a capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e

habilidades. É da pessoa e pode ser percebida e avaliada na situação do trabalho, envolvendo o conhecer, o saber fazer e a iniciativa, assumindo a responsabilidade de agir diante dos contextos.

O objetivo principal deste trabalho era Identificar se as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios. Observou-se que a gestão é sim um dos fatores dificultadores para os empreendedores. Seja pela dificuldade de encontrar estes talentos, atraí-los e retê-los.

Verificou-se a confirmação da hipótese de que as dificuldades iniciais de gestão são críticas para empreendedores de novos negócios. O cargo de gestão é estratégico, portanto impacta na performance das equipes para atingirem com êxito os objetivos de suas tarefas. Assim como no resultado geral da organização.

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, reagindo às outras as quais entram em contato; comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflitos, competem, colaboram e desenvolvem afeto.

Estas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou inintencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença da outra não fica indiferente a esta estimulação de presença estimuladora.

Para a competência ser manifesta é necessário um contexto, uma demanda e para um comportamento ser disparado é necessário um objetivo, assim para uma tarefa ser cumprida com êxito é necessário ter clareza de seu fim, seu objetivo. O ser humano internaliza os significados e age de acordo com eles.

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre as pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos e reações. Assim mostra-se que fazer a gestão de pessoas envolve muito mais do que processos burocráticos, envolve uma eficácia de gestão.

8. REFERÊNCIAS

- CHARAN, Ram; BOSSIDY, Larry. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P.F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- DUTRA, Joel S. et al. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, 2001.
- FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A Comunicação Como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- PIOVAN, Ricardo. **O Livro do Líder Completo**. São Paulo: Reino Editorial, 2011.
- MATOS, Gustavo G. **Comunicação Sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RUAS, Roberto. Et all. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SILVA, Paulo Torres; SOARES, Eva Bessa & FILHO, Wagner Ragi Curi. **A Humanização da Produção de Serviços pelo Reconhecimento das Competências do Trabalhador**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo A - Modelo do Questionário aplicado

1. Como surgiu a idéia da empresa?
2. Houve no inicio preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.
3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?
4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.
5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?
6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?
7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

Anexo B - Transcrição das Entrevistas Realizadas nas Empresas

Entrevista Realizada com a Empresa 1

1. Como surgiu a idéia da empresa?

A ideia da empresa surgiu de três agrônomos que trabalhavam em uma empresa multinacional de insumos agrícolas. Eles notaram que quando ofereciam os insumos aos agricultores sempre havia produtos que eram necessários, porém, não eram ofertados pela empresa apenas por concorrentes e a mesma situação acontecia com essas concorrentes. Essa situação era complicado para o agricultor, pois, ele sempre tinha que negociar com várias empresas para comprar todos os insumos que eram necessários.

Identificado essa dor não atendida, eles se desligaram da empresa que trabalhavam e abriram uma revenda de insumos, onde comprando de várias empresas eram capazes de entregar a solução completa ao agricultor.

2. Houve no inicio preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

O posicionamento inicial foi básico, em relação a praça a única possibilidade era vender para usuário final. Havia uma seleção breve dos consumidores, pois, como os herbicidas não era muito conhecidos na década de 70 eles buscam investigar quais os agricultores que mais investiam em tecnologia. Devido a isso acabaram posicionando a marca nos clientes mais evoluídos em relação as tecnologias disponíveis.

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca, ocorreram?

Houve uma mudança radical na praça, produto e promoção.

Identificaram que muitos agricultores tinham dificuldade de manipular os herbicidas em campo e conseqüentemente as formulações muitas vezes ficavam falhas. Decidiram então fechar as revendas e trabalhar apenas com produtos formulados, essa decisão foi drástica, pois, as revendas iam muito bem, mas eles sabiam que se continuassem com as revendas não poderiam trabalhar com as outras revendas, então os produtos formulados teriam uma vasão menor. Essa formulação inicial ainda se baseava em produtos sintetizados de terceiros e as culturas foco eram apenas duas milho e soja, pois, representavam a maior demanda.

Em um segundo momento reavaliaram o produto e começaram a sintetizar os produtos base para a formulação se aproveitando de patentes vencidas e aumentaram o mix de culturas abordadas, criando assim uma marca genérica de herbicida.

Dessa forma, havia um produto nacional que atingia as maiores culturas e possuía um preço mais interessante para os agricultores, além da comodidade de que as formulações já vinham prontas.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

Como nessa época houve um aumento significativo na produção agrícola brasileira os agrônomos ficaram muito valorizados e já saiam da faculdade vislumbrando um cenário de salário e posição não compatível com a realidade do mercado. Isso acabou frustrando os recém agrônomos e as empresas interessadas nos mesmos.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais? ocorreram?

Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento

de oferta de emprego, como lida com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

Para atrair bons profissionais a empresa além de oferecer salários interessantes, passou a fazer trabalhos com faculdades onde criava algumas ações de marketing para reforçar a marca da empresa junto aos alunos e aos alunos que se destacavam eram convidados a ir trabalhar na empresa. Os prêmios anuais também eram bem interessantes, viagens para Europa, USA, entre outros.

Um ponto citado como muito importante é que os colaboradores tinham a possibilidade de falar diretamente com o diretor e a alta gerência, isso fazia com que os mesmos se sentissem valorizados. Essa é uma situação que não aconteceria caso esses trabalhassem em uma multinacional.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Houve duas etapas de desenvolvimento de produtos, a primeira quando a empresa tinha 5 anos e a segunda quando a empresa tinha 10 anos.

No primeiro cenário o desenvolvimento do produto era baseado na mistura de herbicidas de outras empresas já presentes no mercado (formulações). A dificuldade de implantar esse método foi que pra isso eles tiveram que desfazer da rede de vendas que eles já possuíam, pois, vislumbraram um cenário onde eles poderiam vender as formulações para as demais vendas e assim expandir no mercado nacional. Se essa estratégia de produto e praça não funcionasse eles faliriam uma empresa que vinha muito bem em sua posição atual, devido a isso é considerado um passo crucial na história da empresa.

Em um segundo momento a empresa começou realmente a desenvolver seus produtos base (sintetização). Porém, não havia conhecimento de como desenvolver os herbicidas e nem maquinário para tal. Para resolver isso eles contrataram um colaborador experiente em ambas questões e ofereceram parte da empresa, ainda assim havia a questão dos maquinários que eram muito caros e

foram comprados com a aposta dos investidores de que aquela estratégia realmente daria certo, caso contrário o rombo seria enorme.

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos, ocorreram?

A principal mudança foi a questão de passarem de revenda para empresa de formulação e depois em fabricantes de herbicidas. Essa linha de mudanças não mudou apenas os produtos que seriam ofertados, mas também toda a estratégia da empresa enquanto praça, preço, promoção e produto. Essas mudanças ocorreram de forma em que oportunidades surgiam, devido a coragem dos empresários em arriscar em uma possibilidade mais rentável. Em todos momentos de transição problemas com o desenvolvimento do produto ocorreram e as correções aconteciam ainda em tempo de produção. Os produtos a serem desenvolvidos tinham foco em trabalhar as maiores culturas do Brasil, pois, eles podiam trabalhar na maior fatia do mercado com o menor esforço de desenvolvimento de produtos. Essa estratégia funcionou muito bem e trouxe confiança para que em um segundo momento eles pudessem expandir os produtos ofertados para outras culturas menores, porém, também significativas.

Entrevista Realizada com a Empresa 2

1. Como surgiu a idéia da empresa?

Quando o entrevistado cursava Engenharia Elétrica em Curitiba, em 1990, ele e o irmãos tinham uma empresa de representação comercial de medicamentos e equipamentos hospitalares e odontológicos. O pai dele via nos filmes que a policia identificava o número que estava chamando, porém, demorava muito. E ele não se conformava, deveria haver alguma maneira de identificar o número que estava ligando mais rápido. Um amigo da família foi aos EUA e encontrou um modelo de identificador de chamadas e trouxe dois exemplares. Nessa mesma época foi

lançado o BINA em Brasília. Em contato com a Sercomtel, ele conseguiu descobrir que em Londrina já existia uma central telefônica que enviava o sinal necessário para identificar chamadas, com um protocolo mais moderno do que o utilizado em Brasília. A primeira versão do produto foi desenvolvida com uma calculadora, para mostrar os números de quem estava chamando, em 1992. A segunda versão foi desenvolvida em uma capa de fita de vídeo. Produziram 20 unidades assim, para testar, e distribuíram para os amigos. Nisso começaram a procurar uma empresa para montar os moldes, que naquela época eram raras as empresas que faziam em pequena escala. Foram aprimorando e desenvolvendo novos fornecedores. Depois alteraram a empresa para indústria e comércio, e começaram a produzir os identificadores de chamadas Identcall. Nessa época alteraram o nome da empresa para refletir melhor o novo foco: atuação em indústria e comércio de identificadores de chamadas. Isso aconteceu por volta de 1994. O Bina custava R\$ 1.000,00, eles queriam vender o deles por R\$ 350,00, já com margens para revendas. O ápice da empresa aconteceu entre 1998 e 1999, com faturamento anual de cerca de US\$ 3 milhões. Em 2007 o sócio entrevistado deixou a empresa para montar outro negócio, portanto as informações contidas nessa entrevista são referentes até esse período.

2. Houve no início preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

Houve sim. Fizeram patentes, fizeram várias ações para reforçar a marca no decorrer do tempo. A preocupação existia porque, quando o consumidor lembrasse de identificador de chamados, associasse com a marca deles (Identcall).

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?

O preço caiu de R\$ 350,00, no início, para R\$ 20,00, em meados de 2002. A entrada de concorrentes chineses fez com que o preço desses produtos despencasse. Nesse período, a empresa começou a desenvolver novos produtos,

vislumbrando que esse mercado iria ser totalmente dominado pelos chineses de baixíssimo custo. A entrada de telefones sem fio já com identificador de chamada embutido também reduziu o mercado a ser explorado. Não foi realizado estudo formal em relação a qual mercado atuar, porém, o empreendedor relata que quando tiveram duas linhas de produtos, a busca era muito maior pela linha de baixo custo. A linha de identificadores de chamada representava apenas 5% do faturamento em 2006, mostrando uma dinâmica interna trazida por uma mudança brusca no mercado.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

No início, não existia faculdade de engenharia elétrica em Londrina. Com o início das operações da empresa, os fundadores não tinham mais tempo para conduzir o desenvolvimento de produtos, pois precisavam organizar as áreas industrial e comercial. Chamaram então um profissional de Curitiba, que inclusive morou com um dos sócios quando mudou-se para Londrina. Ele desenvolvia os produtos. Em 1998, ele disse que gostaria de voltar para Curitiba. Nesse momento a empresa abriu uma filial em Curitiba, no centro tecnológico Tecpar, incubadora Intec, para desenvolver os produtos lá, devido a escassez de mão de obra qualificada em Londrina. Chegaram a ter 12 pessoas nesse centro de desenvolvimento em Curitiba.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

Com o passar do tempo, a faculdade de engenharia da Universidade de Londrina começou a formar alguns profissionais. Outras faculdades da região também criaram esses cursos, então nesse mercado começou a ter grande oferta de mão de obra. Então a empresa resolveu trazer a equipe de desenvolvimento para

Londrina, para a sede da empresa. O engenheiro líder montou uma nova equipe aqui, já com esses novos formados. Esse engenheiro líder continua até hoje na empresa. Na visão do empreendedor entrevistado, o fator principal para retenção desse profissional foi ele ter recebido importância no crescimento da empresa, terem depositado confiança nele para conduzir toda a área de desenvolvimento.

O problema, com o crescimento da empresa, foi selecionar os melhores profissionais. Segundo o empreendedor, de cada 40 formados, apenas 2 ou 3 eram realmente diferenciados. A empresa, com o crescimento, aumentou os salários, tinha um bom ambiente de trabalho e era referência em Londrina como empresa de desenvolvimento e fabricação de produtos eletro-eletrônicos. Essa era a estratégia para atrair os bons profissionais da cidade.

Quanto ao conflito de gerações, como os fundadores eram novos (iniciaram a empresa com 22 anos de idade), a chegada de profissionais de mercado, também novos, não foi um problema.

A empresa nunca chegou a ter um departamento de recursos humanos, focado em desenvolver os profissionais e atrair e reter talentos.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Sim, a empresa nasceu após iniciar o desenvolvimento de um produto identificador de chamadas. Foi dedicado um bom tempo no início apenas para o produto principal e suas versões.

Quando começaram a surgir demandas por novos produtos, a priorização era realizada pelo feeling dos fundadores que estavam mais atuantes no mercado. Conversavam com alguns clientes para entender a demanda e as necessidades. Então, o produto era desenvolvido por completo, até a fase de protótipo, validado com alguns possíveis clientes para ajustes e melhorias, e depois colocados no mercado. O protótipo era então validado com aqueles possíveis clientes. Não havia estimativa do volume de vendas para o mercado alvo, o único fator de análise era

qual o volume de vendas necessário para cobrir os custos de desenvolvimento (ponto de equilíbrio daquele produto).

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

A empresa só realizou planejamento estratégico em 2000, devido a visões diferentes dos sócios, pois dois deles não visualizavam vantagens em desenvolver esse plano. Um dos sócios conduziu o processo, e conseguiu desenvolver o trabalho. Quando desenvolveram o planejamento estratégico, passaram a focar o desenvolvimento de produtos para clientes específicos em determinados segmentos. Abriram linhas de atuação em agronegócios, rastreamento de veículos, telefonia e automação industrial. Passaram a atuar por projetos, atrelados a algum cliente, e mantiveram a linha de telefonia com os produtos já existentes (bloqueador de chamadas, interface para ligar celulares a centrais telefônicas, identificador de chamadas). Como tinham uma equipe grande, focaram um profissional em cada linha de atuação, de modo que não houveram problemas de priorização de novos produtos.

Até a data da saída do sócio entrevistado, não trabalhavam com planejamento orçamentário.

A gestão do portfólio começou a acontecer depois do planejamento estratégico, onde foram mapeados os produtos que mais geravam divisas para a empresa. O sócio relata que percebeu melhorias em relação a segurança para tomada de decisões em lançamento de novos produtos. Outro benefício foi identificar em qual momento do ciclo de vida cada produto estava, e planejar lançamento de novos produtos assim que os produtos de linha mostrassem sinal de declínio.

Eles tinham mapeado o roadmap de novos produtos, com os lançamentos previstos para os próximos anos, com base nas demandas que recebiam do mercado.

Todo esse processo de planejamento macro envolvendo produtos iniciou-se depois do trabalho de planejamento estratégico, que na visão do entrevistado, foi o grande divisor de águas entre os estilos de gestão da empresa.

Entrevista Realizada com a Empresa 3

1. Como surgiu a idéia da empresa?

Um antigo gerente de vendas de uma empresa do segmento de rastreamento de veículos de Londrina propôs a idéia de um negócio similar a um empreendedor, que estava em busca de novos empreendimentos. Eles iniciaram a empresa em 2005, foram até a Bélgica e importaram 200 antenas para comunicação satelital. Essas antenas seriam integradas a um equipamento com transmissão de dados por rede celular, para criar uma solução chamada “híbrida” no mercado. Todo o sistema (desde o sistema de transmissão dos dados até o sistema de gerenciamento da frota) seria desenvolvido na própria empresa, por uma equipe própria. O sócio fundador recebeu propostas de empresas que comercializavam um sistema já pronto para rastreamento, mas ele vislumbrou que, se seguisse por esse caminho, seria apenas mais uma empresa de rastreamento no mercado e resolveu montar a equipe de desenvolvimento de sistemas.

2. Houve no início preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

Não, no início, a preocupação era em fazer as primeiras vendas, encontrar os primeiros clientes. O investimento realizado nas antenas importadas foi muito alto, portanto, os sócios priorizavam, no início, atingir o ponto de equilíbrio. Qualquer

cliente que se interessasse pela solução era prospectado. O produto ofertado no início era uma solução básica de rastreamento, que permitia localizar o veículo, recebia alertas do motorista através de um botão de pânico e enviava comandos para bloqueio do veículo. A solução foi oferecida inicialmente na região de Londrina, com a equipe de vendas avançando gradativamente primeiro pela região, depois em todo estado do Paraná, oeste de Santa Catarina e interior de São Paulo. A solução era oferecida por um preço um pouco menor que os produtos concorrentes.

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?

Em 2006, após perceber que o mercado de rastreamento estava já saturado, com muitos concorrentes, o fundador começou a procurar por outras soluções que poderiam ser exploradas em mercados adjacentes, como o de otimização logística e telemetria. Em 2007 a empresa resolveu alterar sua razão social, pois possuía como sufixo uma marca que fazia com que os clientes associassem a marca com rastreadores convencionais, e muitas vezes nem queriam receber os consultores comerciais para uma apresentação, por argumentarem que já conheciam a solução de rastreamento com bloqueio. Optou-se por não mudar totalmente o nome, para evitar que os clientes que já conheciam a empresa e a marca pensassem se tratar de outra empresa, ou que a empresa pudesse ter sido vendida. Porém, o sufixo que remetia ao rastreamento foi alterado.

Quanto ao preço, conforme a solução evoluía e recursos diferenciados eram agregados, a empresa deixou de oferecer produtos com preço menor que a concorrência e passou a praticar um modelo de precificação por módulos, onde o consultor de negócios monta o pacote de soluções que vai resolver os principais problemas do cliente. Ou seja, deixou de praticar um modelo de baixo custo para um modelo de diferenciação.

Quanto aos clientes alvo, a mudança foi muito significativa. A partir do seu planejamento estratégico, em 2012, a empresa passou a focar seus esforços para

atuação em grandes clientes, que tendem a valorizar o serviço consultivo e a capacidade de customização da ferramenta para atender demandas específicas.

A praça também foi ampliada. Atualmente a empresa atua em nível nacional, com uma equipe própria de consultores que atendem algumas regiões de maneira ativa, prospectando novos clientes, e outras apenas passivamente, quando é identificado interesse de algum cliente.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

No início não. Até porque a empresa iniciou com poucos profissionais, basicamente para desenvolver o sistema, vender e prestar suporte. A empresa sempre teve uma postura de não ser uma empresa de um dono, mas sim uma instituição, com missão de atrair e formar bons profissionais. Essa filosofia, que é praticada até hoje, sempre atraiu bons profissionais, muito acima da média, que fizeram a empresa crescer e se tornar o que é hoje.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

As dificuldades surgiram quando a empresa cresceu e algumas áreas ainda não tinham pessoal qualificado para assumir cargos de gestão. Londrina não possui um histórico favorável no que tange empresas de tecnologia. Por isso, foi muito complexo encontrar profissionais de gestão disponíveis no mercado, que possuíssem experiência em determinadas áreas estratégicas (comercial e serviços, por exemplo), em empresas de tecnologia. Além dessa dificuldade natural, quando algum era encontrado, ainda existia a barreira da cultura da empresa: alguém que vem de fora, muitas vezes frustrando expectativas de profissionais que já estão há bastante tempo na empresa, pode encontrar dificuldades em conquistar o respeito

da equipe já formada. Esse processo levou muito tempo: a empresa conseguiu ter seu quadro gerencial completo apenas em 2013.

Quanto ao conflito de gerações, como a empresa tem apenas 9 anos e contou, desde o início, com muitos profissionais jovens, nesse quesito não houveram grandes problemas ou modificações.

As estratégias da organização para atrair e reter talentos sempre foi baseada na honestidade e transparência. Com o crescimento da empresa, melhores salários puderam ser praticados, muitas vezes bem acima da média de Londrina, se aproximando de faixas salariais de capitais. A empresa sempre acreditou que, para ter a melhor solução e conquistar clientes grandes e expressivos, precisaria ter a melhor equipe. Por outro lado, para ter a melhor equipe e evitar que os melhores profissionais precisassem ir até Curitiba ou São Paulo para obter uma boa oportunidade de trabalho, precisaria praticar salários mais altos. Para salários mais altos, a empresa precisaria ter uma boa fonte de geração de receitas, trazidas por bons clientes. Esse ciclo virtuoso sempre foi trabalhado na empresa, e quanto mais clientes eram conquistados, mais benefícios e melhores salários eram praticados. Também sempre houve espaço para desenvolvimento de talentos. Muitos iniciaram na empresa como estagiários e hoje já ocupam cargos de coordenação. Com essas iniciativas, a empresa criou uma imagem positiva, principalmente nos cursos da área de tecnologia. É comum ouvir de profissionais da empresa que, se ela não existisse, já teriam se mudado para uma capital ou um pólo de desenvolvimento de tecnologia, por não vislumbrarem outra empresa na cidade que ofereça possibilidades interessantes.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Sim, o fundador da empresa sempre teve a visão que ela só conseguiria se diferencia da concorrência se desenvolvesse os próprios produtos. Se utilizasse produtos prontos, e apenas colocasse a sua marca, ela seria apenas uma

distribuidora ou revendedora de soluções, sem conseguir se diferenciais das concorrentes.

A priorização era realizada com base nas demandas trazidas pelos primeiros clientes, e pela percepção dos diretores que estavam mais envolvidos na operação de venda. Não havia método formal de avaliação de importâncias.

As principais dificuldades foram que, como as demandas e os mercados iniciais eram muito amplos, a solução foi se tornando uma colcha de retalhos, com pedaços de código específicos para alguns clientes. Com o crescimento da solução, esses pedaços atrapalhavam muito o desenvolvimento de novas funcionalidades, pois precisavam ser validados novamente a cada versão.

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

Com o passar do tempo, algumas iniciativas de organização e planejamento foram tomadas, mas nunca um plano mestre foi seguido para a área de desenvolvimento de produtos. A empresa realizou um planejamento estratégico formal, com uma consultoria conhecida nacionalmente, apenas em 2012, ano no qual a guinada para a profissionalização aconteceu em todos os níveis hierárquicos da companhia. Como resultado desse planejamento, o foco da empresa ficou mais claro, e o desenvolvimento de novos produtos passou também a seguir para a mesma direção estratégica.

A maneira de priorizar as demandas, ou seja, primeiro aquelas para as quais já exista demanda de mercado em grandes clientes, não sofreu grandes alterações.

A empresa iniciou um planejamento orçamentário por departamento apenas em 2011, portanto, antes disso, novas contratações eram solicitadas quando surgiam grandes demandas de desenvolvimento. Depois do planejamento orçamentário, a quantidade de profissionais já era pré-estabelecida antes de cada

exercício, e passou a ser cumprido. Apesar de diminuir a flexibilidade no desenvolvimento, essa medida trouxe mais clareza e capacidade de previsão de como seria o resultado da empresa no ano.

Várias tentativas de se organizar um roadmap formal foram realizadas, desde 2007. Porém, não houve um acompanhamento preciso para acompanhar se as demandas desenvolvidas foram aquelas previstas em roadmap. Mesmo sem um acompanhamento rígido, no final de cada ano, o roadmap era revisitado, e a maioria das demandas haviam sido entregues. Em 2014, um roadmap mais completo está sendo desenhado, uma vez que todas as áreas da empresa estão estruturadas, o que permite que a empresa enxergue em um horizonte maior quais as soluções que precisará entregar ao mercado.

Quanto a gestão do portfólio, ainda não foi implantada, mas deverá acontecer também em 2014. Será uma responsabilidade do departamento recém-criado denominado “produto”.