

4

Caso TKY

Este capítulo foi estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar um breve histórico e um resumo da empresa será apresentado. Logo após, será descrito o cenário inicial, ou seja, em que situação a empresa estava no início da pesquisa.

O próximo passo será descrever todo o processo de mudanças, desde o diagnóstico até o plano de ação e seus resultados.

4.1.

Histórico da empresa desde a sua fundação à decisão de adoção da orientação para o mercado.

4.1.1.

A empresa

A empresa, aqui denominada TKY (nome fictício), faz parte de um grupo que iniciou suas atividades na década de 50 na capital paulista.

O primeiro negócio do grupo foi uma loja varejista e, em 1988, surgiu a proposta de fabricar produtos elétricos, quando foi fundada a primeira indústria do grupo (TKY). O fundador, atualmente com 42 anos, ainda é o diretor-geral.

Atualmente o grupo é um dos mais completos no segmento de beleza no país. São 9 empresas e 1.100 funcionários (somando todas as 9 empresas do grupo), atuando em diversas atividades do segmento de beleza: distribuição, feira de negócios, varejo e indústria (Fonte: entrevistas com a direção geral e principais fornecedores, 2006).

A família acionista é composta do pai, da mãe e de cinco irmãos (um deles é o fundador da TKY).

A TKY é uma indústria de produtos elétricos, familiar e 100% brasileira, líder nacional da categoria em que atua (secadores, pranchas e modeladores para cabelo). Possui um *mix* de produtos com 250 itens e está presente em mais de 4.000 pontos de venda no país. É uma das poucas empresas nacionais neste

segmento que possui estrutura para criar e desenvolver sua própria tecnologia (Fonte: entrevista com diretor-geral, 2005).

Dos 1.100 funcionários do grupo, 386 trabalham na TKY, que possui uma boa infra-estrutura e uma produção de 2 milhões de produtos por ano (Fonte: entrevista com gerente de recursos humanos e de P&D, 2005).

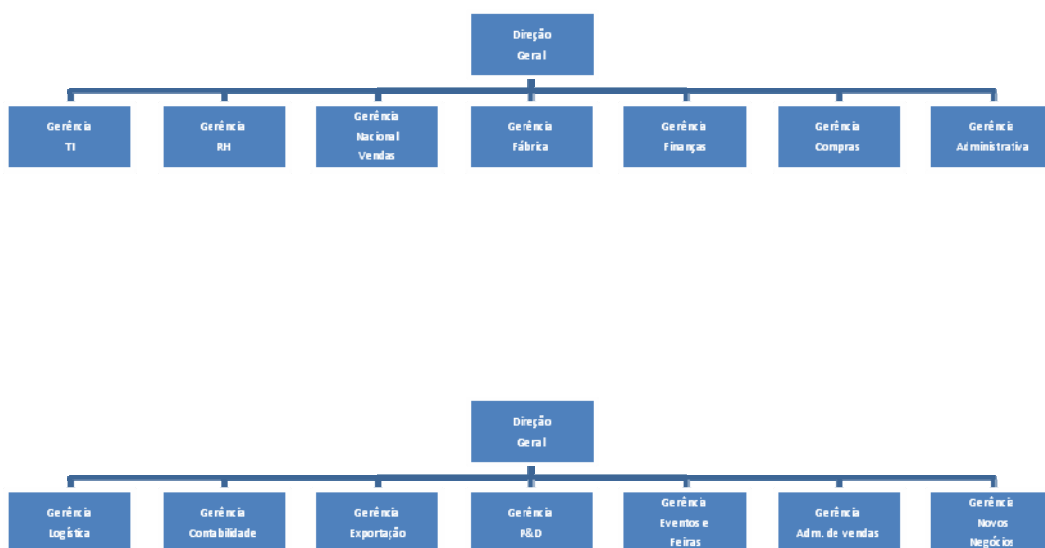
Os secadores, pranchas e modeladores produzidos pela TKY são utilizados nos cabelos tanto pelos cabeleireiros quanto pelos consumidores (principalmente mulheres). A funcionalidade básica destes produtos é finalizar um penteado, através dos mais diversos estilos (Fonte: entrevista com a gerente de treinamento, 2005).

O portfólio de produtos é direcionado para os profissionais de beleza, buscando atender às necessidades específicas destes profissionais (Fonte: entrevista com a gerente de treinamento, 2005).

Na TKY a produção é feita em células e possibilita controlar a qualidade de cada etapa, do início ao fim, assegurando elevados níveis de qualidade (Fonte: entrevista com gerente de produção, 2005).

O organograma possui apenas um nível gerencial, ficando abaixo da direção-geral. São 14 gerências ligadas diretamente ao diretor-geral, conforme verifica-se na Figura 5 em seguida.

Figura 5 – Organograma Inicial



A distribuição, inicialmente focada em lojas especializadas para cabeleireiros (em 2004 representava 75% de todo o volume de vendas), vem se expandindo em outros tipos de varejo. Atualmente abrange lojas especializadas, magazines e lojas de departamento (em 2005 as lojas especializadas representaram 40% do volume de vendas) (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

A comercialização no Brasil, feita por 50 representantes espalhados pelo país, é comandada por uma gerência nacional de vendas. Abaixo desta gerência nacional há dois supervisores de canal, responsáveis por cada um dos dois canais de vendas (canal *magazines*/lojas de departamento e canal perfumarias/farmácias) (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

Atualmente a marca está presente, através de distribuidores parceiros locais, em toda a América Latina, Estados Unidos, Portugal, Itália e China. Suas exportações representam 3% do volume total de vendas (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

4.1.2.

A decisão e motivos para adotar a orientação para o mercado.

Em outubro de 2005, o diretor-geral entrou em contato com uma empresa de consultoria, aqui denominada RG (nome fictício), para expor suas dúvidas e desafios em relação ao futuro da empresa.

Os chineses, com secadores e pranchas muito baratos, estavam entrando agressivamente no mercado e os italianos, com elevados investimentos em marca e design, estavam tirando participação de mercado da marca na faixa de produtos de maior valor agregado.

A empresa havia crescido muito e tinha excelente imagem no mercado, mas, segundo o diretor geral, não estava preparada para o futuro. Em sua análise os pontos críticos eram:

- Não havia planejamento nas ações, tudo era feito emergencialmente, sem coordenação, gerando *retrabalho* e gastos excessivos de recursos;
- A empresa era *auto-centrada*, a gestão era “focada para dentro”. O foco era produção e desenvolvimento de tecnologia, não havia a prática de entender o cliente e “olhar as mudanças no mercado”;

- Havia um corpo de funcionários extremamente comprometido, mas os desafios atuais estavam impondo uma gestão com maior nível de técnica;
- Nos últimos 2 anos a concorrência vinha tomando mercado, tanto na faixa de produtos mais baratos (com os chineses), como na faixa de produtos mais caros (como os italianos).

Um diagnóstico preliminar, realizado nesta primeira reunião juntamente com a diretoria geral, procurou identificar em qual estágio (aqui chamado de “Situação Inicial”) alguns dos principais conceitos de marketing e organizacionais estavam implementados na TKY.

O resultado desta análise segue na Tabela 4:

Tabela 4 – Situação Inicial na TKY

Conceito	Situação Inicial
Missão	Indefinida
Visão	Indefinida
Valores	Não formalizados
Inteligência de Mercado	Não havia processo estruturado
Posicionamento de Mercado	Bem definido
Administração de Marketing	Indefinidas
Competências	Indefinidas
Orientação para o Mercado	Não Presente

O posicionamento de mercado era claro: produtos elétricos para profissionais de beleza. A comunicação e portfólio de produtos refletiam este posicionamento. O *slogan* da marca exemplifica este posicionamento: *Nas mãos dos melhores cabeleireiros.*

Apesar de grande parte do consumo ser realizada por consumidores finais, a imagem de produto profissional era a principal força da marca. Ao longo dos anos, essa imagem foi capaz de gerar confiabilidade à marca e conseguir a preferência do consumidor.

Contudo, não havia a definição da visão, missão, das funções de marketing e das competências organizacionais.

A administração de marketing não estava definida e os processos de marketing eram dispersos em diversos departamentos da organização. Não havia departamento de marketing. O acompanhamento da performance dos produtos e as ações de promoção e comunicação eram decididas pela direção-geral juntamente com a gerência-nacional de vendas e a agência de propaganda. Os novos produtos eram desenvolvidos pela gerência de novos produtos que, juntamente com a direção-geral e a gerência nacional de vendas, direcionavam as atividades para o lançamento.

Os valores organizacionais não estavam formalizados, mas, segundo a direção-geral, eram presentes e de fácil identificação.

A Orientação para o Mercado, como cultura organizacional, não estava presente na empresa e foi identificada pela direção-geral da TKY como o principal objetivo a ser alcançado.

4.1.3.

Medidas tomadas para alcançar o objetivo de orientar a empresa para o mercado: quais foram, porque e como foram tomadas.

A consultoria, conjuntamente com a direção da empresa, identificou a necessidade da elaboração de um diagnóstico estruturado da situação e da construção de um plano de curto, médio e longo prazo para a empresa. Desta forma, a implementação da Orientação para o Mercado na TKY seria consequência de uma futura reestruturação, que seria realizada alinhada com os objetivos estratégicos de longo prazo. Iniciou-se, então, o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico na empresa, com os seguintes objetivos (Fonte: consultores):

- ⇒ Identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.
- ⇒ Construir a missão, visão e valores. Identificar quais valores atuais e futuros—deveriam nortear a empresa e projetar onde a empresa queria estar e como queria ser daqui há 10 anos;
- ⇒ Construir os objetivos estratégicos, aqui denominados macro-objetivos, por área da empresa. Estes macro-objetivos com prazos de 5 anos para o atingimento.
- ⇒ Construir os objetivos de curto prazo (1 a 2 anos), aqui denominados objetivos específicos, por área da empresa.
- ⇒ Construir e implementar processos que viabilizassem as ações planejadas;
- ⇒ Integrar todas as áreas da empresa em uma visão comum; consolidar um posicionamento de mercado claro e competitivo para a empresa;
- ⇒ Construir uma estratégia de recursos humanos que sustente as mudanças, assim como um organograma adequado para os novos desafios estratégicos;
- ⇒ Desenvolver competências na equipe, principalmente as capacidades de planejamento, foco do cliente, tomada de decisão e trabalho em equipe;
- ⇒ Orientar a Empresa para o Mercado.

A direção-geral compartilhou com os dois consultores a preocupação com a manutenção de importantes valores construídos pelo grupo empresarial ao longo destes mais de 50 anos. Valores como respeito e valorização das pessoas, que, mesmo não estando formalizados, eram facilmente percebidos pelos clientes, fornecedores e funcionários.

Diante deste contexto, o processo, sendo desenvolvido com o corpo gerencial, visaria comprometer o grupo em uma visão única e solidificar os valores atuais e percebidos como importantes, evitando a perda destes valores importante no decorrer do processo de estruturação, seja com a vinda de novos funcionários ou com os desafios atualmente impostos.

Por ser uma empresa familiar, seria fundamental para o sucesso do processo o envolvimento dos irmãos. O pai e mãe, em virtude da idade avançada e do atual distanciamento da gestão dos negócios, não seriam envolvidos.

4.2. Resultados

O processo de mudanças está descrito neste item. O resultado do diagnóstico, o plano de ação e seus resultados finais.

4.2.1. Resultados do diagnóstico

Este item mostra o resultado do diagnóstico que foi construído com base na coleta de dados. Baseado nos níveis qualitativos detalhados anteriormente.

Não foram realizadas pesquisas com consumidores finais dos produtos da TKY. Denomina-se cliente no diagnóstico abaixo, os distribuidores e varejistas.

4.2.1.1. Nível da identidade

Ficou claro que os valores organizacionais são sólidos e admirados pelos funcionários, fornecedores e clientes. Valores como respeito, transparência e valorização das pessoas foram citados pela totalidade dos entrevistados.

Alguns depoimentos de funcionários exemplificam:

*“Somos uma família e cada um de nós se sente respeitado e valorizado”;
“Honestidade e credibilidade são os valores mais fortes aqui dentro”.*

E foram ratificados pelos clientes e fornecedores:

“Com eles sabemos que a palavra basta”.

A imagem da marca, que sempre foi posicionada como uma marca profissional, é um dos fatores de diferenciação competitiva. Em pesquisa (em 2000, com 1.200 entrevistados) realizada pela agência de propaganda, nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife, constatou-se que a marca possui o maior valor percebido do mercado e é *top of mind* das categorias em que atua.

Contudo, a ausência de uma estratégia para o longo prazo e a imagem de uma “empresa fechada” foram os principais problemas detectados. Esta imagem foi construída em virtude do distanciamento da empresa com seus clientes e de sua cultura focada principalmente em tecnologia e produto.

Seguem alguns depoimentos para exemplificar:

“A TKY precisa se adaptar às novas exigências do mercado, a força da marca não sustentará por muito tempo” (cliente).

“Não olhamos para fora, precisamos ver o mercado e suas mudanças” (colaborador)

“Admiro muito os valores que temos aqui, tudo é muito correto, honesto, respeitoso, mas eles tem que abrir os olhos para o mercado” (fornecedor)

As metas de vendas não espelhavam o verdadeiro potencial do mercado. As vendas estavam concentradas, sendo que novos canais e clientes não estavam sendo trabalhados eficientemente.

Como o segmento de secadores e chapas estava em profunda expansão, com clientes obtendo elevado crescimento de vendas nesta categoria de produtos, marcas concorrentes direcionaram e aumentaram os níveis de investimento nestes clientes com maior potencial de expansão. A TKY estava perdendo mercado e havia uma “miopia mercadológica”, conforme citado por um importante fornecedor da empresa.

Para reforçar o posicionamento de produtos profissionais, a TKY aumentou, nos anos anteriores, os investimentos em tecnologia, objetivando frear a concorrência. Contudo, o problema não era tecnológico. As marcas TKY possuíam as principais tecnologias e os melhores produtos do mercado (segundo todos os clientes e fornecedores). O problema é que pela “miopia mercadológica”, a TKY não revertia seus investimentos em tecnologia em participação de mercado e resultado financeiro.

A falta de direcionamento mercadológico gerava queda de vendas e as promoções serviam como válvula de escape. Essa equação perigosa começou a afetar a imagem do produto, visto que, na categoria de chapas, uma pequena pesquisa feita com 100 clientes em magazines (2005), demonstrou que a marca

TKY estava em segunda opção de preferência e qualidade (quando sempre foi a primeira).

Internamente, os magazines eram clientes mal vistos. Com elevado potencial de crescimento e importância fundamental para a expansão do consumo no país (estes clientes financiavam secadores e chapas em até 24 meses para os consumidores, algo jamais realizado pelo varejo especializado). Estes clientes praticamente não recebiam investimentos em treinamentos, pessoas e ações promocionais.

Havia uma profunda preocupação da direção-geral com o problema denominado por ela de *foco auto-centrado*.

As pessoas na TKY, inclusive o próprio diretor-geral, sempre buscaram a diferenciação de seus produtos em novas tecnologias. Esta busca tornou-se excessiva a ponto de toda a empresa focar exclusivamente a área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). A empresa, portanto, passou a ter uma cultura organizacional geradora de foco excessivamente “para dentro da empresa”, sem a necessária abertura e entendimento do mercado.

O chamado *foco auto-centrado* tem o significado antagônico à Orientação para o Mercado. Significa que os colaboradores não praticam comportamentos que estimulem perceber e analisar o mercado (concorrentes, novos produtos, mudanças na forma de comercializar, novos comportamentos de compra do consumidor, novos canais de venda, etc). Este aspecto cultural da empresa, segundo a própria direção, tornou-se um importante obstáculo ao futuro da empresa.

Seguem depoimentos ilustrativos:

“As informações dos clientes ficam perdidas, coisas importantes são ditas e não usamos isso” (colaborador).

“A empresa para mim é o representante comercial, ninguém vem aqui” (cliente).

“A TKY negocia como há 15 anos atrás. O mercado mudou e eles estão parados no tempo” (cliente).

“Eles (a TKY) acham que é só inventar uma tecnologia nova que o mercado responde, não é mais assim, eles precisam ouvir os clientes” (cliente).

4.2.1.2. Nível das pessoas

Verificou-se elevado comprometimento da equipe e bom ambiente de trabalho, contudo com grandes problemas de comunicação, capacitação técnica, resistência à mudança e capacidade de liderança nas gerências.

Os depoimentos a seguir exemplificam a constatação:

“Os funcionários vestem a camisa, lutam como se a empresa fosse deles” (fornecedor).

“É muito bom trabalhar aqui, somos uma família e todos se conhecem bem” (colaborador).

“Os gerentes foram acostumados a ‘sair fazendo’, precisamos desenvolver a capacidade de coordenar e de desenvolver pessoas” (colaborador).

“Quando uma coisa importante acontece sabemos pela radio corredor, as informações não são passadas” (colaborador).

“Nem sempre o funcionário mais dedicado será o melhor gerente, as promoções deveriam ser mais estudadas” (fornecedor).

Com base na análise das entrevistas, verificou-se a seguinte situação em relação aos fatores humanos que impactam na mudança organizacional, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Fatores Humanos na TKY que Impactam na Mudança Organizacional

Fatores	Nível Atual
Entendimento da mudança pelos colaboradores	Baixo
Percepção dos colaboradores do impacto da mudança nas suas funções	Média
Percepção dos colaboradores em relação às novas exigências da função que exerce	Indefinida
Tempo de evolução dos indivíduos	Indefinido
Expectativas dos colaboradores em relação ao futuro	Baixa
Papel das lideranças	Indefinido

4.2.1.3. Nível dos processos

Neste nível os problemas não eram menores. O rápido crescimento da empresa não foi acompanhado pela atualização dos processos e da tecnologia da informação. Os processos estão na mente das pessoas e não são formalizados.

Os controles e os sistemas de informática são ultrapassados e não atendem às exigências atuais.

“Fazemos tudo da mesma forma que há 10 anos atrás, a diferença é que somos muitas vezes maior e mais complexos” (colaborador).

“eles fazem muitas coisas como se ainda fossem pequenos, são três vezes maiores e mantêm a mesma forma de fazer” (fornecedor).

“ninguém se recicla, repetem as mesmas coisa por anos” (colaborador).

“a entrega e os pedidos, sempre dão problema” (cliente).

A necessidade de criação de uma área de marketing foi identificada. Um gerente de marketing foi contratado antes do início do processo.

4.2.1.4. Nível dos recursos

No Nível dos Recursos o principal desafio é o alongamento das dívidas, muito concentradas no curto prazo. As instalações, espaços e máquinas atendem perfeitamente a demanda atual e há possibilidade de expansão caso necessário.

4.2.1.5. O plano

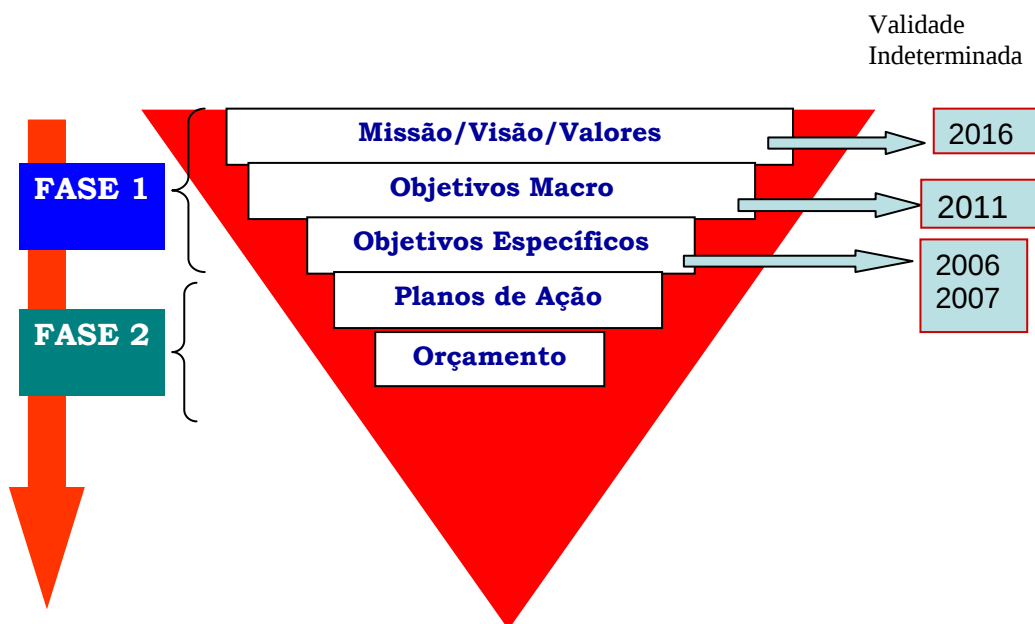
À luz do resultado do diagnóstico, a construção do plano foi realizada em um workshop de 3 dias, em um hotel no interior de São Paulo. O plano foi construído através de uma metodologia participativa, pelo Grupo Gestor da empresa e possuiu os seguintes objetivos:

- transmitir e ratificar com o grupo gestor o conteúdo do diagnóstico;
- analisar a estratégia atual face ao conteúdo oferecido;
- construir missão, visão e valores;
- construir os objetivos de longo prazo (macro-objetivos para 5 anos);
- construir os objetivos específicos (objetivos para 2006 e 2007);
- combinar prazos e responsabilidades;
- detalhar o processo de implantação e acompanhamento
- definir os indicadores de avaliação (quantitativos e qualitativos)

A Figura 6 ilustra as fases da construção do Planejamento Estratégico. A Fase 1 consistiu na construção da Visão, Missão, Valores e Objetivos. Os Objetivos Macro são os objetivos de médio prazo, com revisão em 5 anos (2011). Os Objetivos Específicos são os objetivos de curto prazo, com revisão em um e dois anos (2006 e 2007).

A Fase 2 é a fase de implantação. O plano de ação é o detalhamento das ações para o atingimento dos objetivos macro e específicos. O orçamento caminha paralelamente para a alocação dos recursos necessários para as ações.

Figura 6 - Fases do Planejamento



Fonte: direção da RG

4.2.2.

Implantação do plano: processo de orientação para o mercado.

Este item detalha, primeiramente, o plano construído para a implantação do processo de Orientação para o Mercado na TKY.

Em seguida, ilustra como este plano foi implantado na empresa.

4.2.2.1.

Seminário de construção.

Em um seminário de 3 (três) dias, todo o corpo gerencial e a diretoria imergiram em um hotel fazenda no interior de São Paulo com o objetivo de, à luz do diagnóstico apresentado e das análises realizadas com o grupo, construir:

- missão, visão e valores organizacionais,
- objetivos de longo e médio prazo;
- detalhamento do plano estratégico e de implantação do processo de Orientação para o Mercado.

Foram construídos, portanto, cinco macro-objetivos (objetivos para 5 anos). O objetivo de recursos humanos, que desenhou o processo de reestruturação no organograma, no perfil gerencial e de supervisão, no sistema de avaliação e no processo de desenvolvimento de pessoas. O objetivo de processos, que desenhou o plano para reestruturação e formalização dos processos. O objetivo comercial, que redesenhou a estratégia de canais de distribuição e das áreas de suporte à vendas. O objetivo de marketing, que desenhou a reestruturação da área. O objetivo de orientação de mercado, que desenhou como implantar a cultura de Orientação para o mercado.

Os valores construídos foram: Respeito e seriedade nas relações; Estímulo à inovação em produtos, serviços e processos; Valorização do ser humano; Iniciativa e criatividade; Trabalho em equipe; Compromisso com resultado; Paixão em tudo que fazemos; Crescimento sustentável.

Atendendo ao objetivo da pesquisa proposta, será detalhado o objetivo de Orientação para o Mercado.

Durante o processo de planejamento, verificou-se a necessidade de uma mudança cultural para sustentar o processo de transformação da empresa. Para

manter a força da marca em um mercado atualmente com grandes e fortes competidores, seria necessária uma mudança cultural na empresa, antes fechada e “auto-centrada” para uma empresa Orientada para o Mercado, pró-ativa e alinhada com as tendências de mercado.

Para promover esta mudança cultural, desenharam-se ações de implantação e sustentação das mudanças, que se basearam nas seguintes questões:

- Como mudar culturalmente a empresa, tornando-a orientada para o mercado?
- Como manter a cultura de Orientação para o Mercado?

O plano foi dividido em 2 Pilares: Pessoas e Fluxo de Informações. O Pilar Pessoas foi coordenado pela gerência de recursos humanos e o Pilar Fluxo de Informações foi coordenado pela gerência de Tecnologia da Informação.

A coordenação geral ficou com a gerência de marketing.

Para o Pilar Pessoas, objetivou-se: desenhar ações que ajudassem a equipe a adequar o comportamento para uma postura orientada para o mercado. Primeiramente foi desenhado o que é estar orientado para o mercado no entendimento da equipe:

“Estar Orientado para o Mercado não é um objetivo especificamente da área de marketing, mas de toda a organização. Estar Orientado para o Mercado é buscar diariamente entender desejos e necessidades dos consumidores, profissionais de beleza, dos clientes varejistas e do mercado de beleza, buscando expandir o mercado e ter clientes, consumidores e profissionais satisfeitos. É questionar em todas as situações se algo está assim porque sempre foi assim ou se algo está assim porque é melhor para a empresa e para o cliente; e é compartilhar as informações que você tem do mercado e disponibilizá-las para as áreas adequadas para que possa ajudar na decisão” (Grupo Gestor, 2005).

Após as discussões e o conceito desenhado, o plano desenhado pelo grupo propôs os seguintes passos:

- 1) Estruturar um organograma adequado para as mudanças;
- 2) Desenhar os perfis dos cargos de liderança da empresa;
- 3) Construir o processo de avaliação de desempenho e realizar o mapeamento das competências atuais das lideranças;
- 4) Identificar as competências desejadas nas lideranças e desenhar o processo de desenvolvimento;
- 5) Promover reuniões de conscientização em todos os níveis hierárquicos;

- 6) Responsabilizar as gerências como multiplicadoras da mudança, inserindo este item no processo de avaliação de desempenho;
- 7) Promover *coaching* de equipe mensal com os gerentes para auxiliar no processo de capacitação de liderança;
- 8) Incluir o tema Orientação para o Mercado, com exemplos práticos no jornal interno da empresa, promovendo a exposição de colaboradores praticantes do conceito;
- 9) De três em três meses após o processo iniciado, avaliar os líderes em relação ao processo de mudança;
- 10) Desenhar as ações de apoio para os líderes conforme avaliação;
- 11) Acompanhar o processo.

O Pilar Fluxo de Informações objetivou estruturar o processo de coleta, análise e distribuição das informações na empresa. Inicialmente este processo será incorporado apenas pelos gerentes até gerar o aprendizado necessário para expansão. O desenho do plano seguiu os seguintes passos:

- 1) Criar o grupo de inteligência de mercado para compartilhar o andamento das ações (5 pessoas);
- 2) Promover reuniões com o grupo de inteligência de mercado quinzenalmente para alinhamento das ações e tomada de decisões;
- 3) Identificar os principais “pontos de coleta” de informações (internas e externas);
- 4) Identificar quais tipos de informações são relevantes nesta primeira etapa do processo (marketing, finanças, equipe de vendas, equipe de demonstradoras, compras, recursos humanos, órgãos do setor, revistas especializadas, etc).
- 5) Desenhar o fluxo de informação;
- 6) Construir o sistema de informática que facilite a alimentação e a extração de informações;
- 7) Comunicar e envolver a equipe no início da operação.

Todo este processo foi acompanhado e validado por dois irmãos (sócios) do diretor-geral.

4.2.2.2. Ações na Empresa

Nesta etapa os líderes responsáveis pelos objetivos, a equipe gerencial e os funcionários convocados promoveram reuniões para a criação de um cronograma de implantação do plano construído anteriormente. Indicadores também foram desenvolvidos para mensurar os resultados, responsáveis foram identificados para a realização de tarefas e metodologias foram criadas para suportar as ações.

Mensalmente eram realizadas reuniões com todo o grupo gestor que objetivavam analisar o andamento das ações e ajustar os rumos, caso necessário. Estas reuniões começavam às nove horas e terminavam no final do dia.

Para capacitar a equipe a realizar as ações, iniciou-se, paralelamente, o processo de desenvolvimento de competências. A gerência de recursos humanos, consultores da RG e os gerentes da TKY identificaram um conjunto de competências necessárias para que o trabalho fosse realizado com sucesso. Competências como trabalho em equipe, capacidade de delegar, olhar sistêmico, capacidade de dar *feedback*, e planejamento precisavam ser desenvolvidas na equipe.

A consultoria promoveu reuniões de desenvolvimento de competências (*coaching* de equipe) com o Grupo Gestor, já que as capacidades comportamentais deveriam evoluir juntamente com as capacidades técnicas para que houvesse a efetivação das ações.

Nestas reuniões as competências foram identificadas e priorizadas pelo grupo gerencial, para que após fossem construídos caminhos para o desenvolvimento das mesmas. Estas reuniões com o grupo gestor eram mensais e duravam quatro horas.

Doze meses após o início da implantação houve uma avaliação do processo e ajustes necessários.

4.2.3.

Análise pela empresa: resultados e análise crítica da implantação do processo de orientação para o mercado - reações, dificuldades e aprendizado na implantação.

Neste tópico, inicialmente, abordar-se-á os resultados obtidos no processo através da primeira avaliação formal do processo de mudança, realizada pelo Grupo Gestor da TKY. Esta avaliação, estruturada pela consultoria RG, foi realizada 12 meses após o início do processo. Nela, a equipe gerencial e a diretoria-geral identificaram os pontos fortes e pontos fracos do processo de Orientação para o Mercado.

Em seguida, à luz da literatura exposta, far-se-á uma análise crítica do processo, abordando os pontos convergentes e as lacunas identificadas.

4.2.3.1.

Avaliação formal do processo de implantação: um ano depois.

No contexto geral, a equipe gerencial compartilha a percepção da direção geral, na qual percebe uma evolução considerável. “Antes éramos ruins, desorientados para o mercado, hoje estamos de regular para bom” (Diretor Geral).

Houve crescimento nas vendas e na lucratividade durante o período, contudo, este resultado não foi considerado consequência exclusiva do processo de Orientação para o Mercado, apesar de haver o consenso sobre a contribuição positiva do processo para os resultados.

Como aprendizado do processo, verificou-se que a construção dos caminhos estratégicos em conjunto com a equipe gerencial foi fundamental para a interação entre as áreas e a ampliação da visão do corpo gerencial.

Assim como diz o ditado “antes de melhorar piora”, constatou-se que um processo de mudança cultural é trabalhoso e doloroso, já que, até novos comportamentos serem incorporados no dia-a-dia, são gerados grande desconforto e insegurança na equipe.

O desconforto da mudança, gerando uma insegurança em relação à capacidade individual de transformação, conforme o exemplo de depoimento a seguir:

“Mudar é difícil, às vezes tenho medo de não conseguir atender às novas exigências da empresa e do mercado” (colaborador).

Um dos pontos positivos citados com frequência foi a intensa participação da equipe gerencial na construção da demanda e do passo-a-passo do processo. Construída em conjunto com o grupo gestor, possibilitou importante envolvimento da gerência.

Outro ponto citado foi a importância da definição do conceito de Orientação para o Mercado na visão da TKY, fato que possibilitou um melhor entendimento e facilidade na comunicação.

A avaliação formal foi dividida nos pilares (Pessoas e Fluxos de Informação), que foram avaliados qualitativamente e quantitativamente.

A avaliação quantitativa objetivou mensurar o número de ações propostas em relação ao número de ações realizadas no período (12 meses).

A avaliação quantitativa objetivou captar a percepção em relação ao processo e seus resultados.

Os resultados quantitativos das ações dos Pilares Pessoas e Fluxos de Informação podem ser observados na Tabela 6 e são comentados a seguir.

Tabela 6 – Resultado Quantitativo das Ações para Implantação da Orientação para o Mercado da TKY (Período de Análise: 12 Meses)

Pilar	% Ações Realizadas
Pessoas	91%
Fluxo de Informações	57%

4.2.3.2.

Avaliação formal do pilar pessoas

Para o Pilar Pessoas, das onze ações propostas (detalhadas no subitem 4.3.1), foram realizadas dez ações (91%). A inclusão do processo de mudança na avaliação de desempenho foi a ação não realizada.

Durante o processo, surgiu o questionamento da gerência de RH em relação à inclusão do processo de mudança na avaliação de desempenho. Sua dúvida era sobre os possíveis efeitos negativos desta inclusão visto que a avaliação de desempenho é um dos critérios da remuneração variável.

Para a avaliação qualitativa do Pilar Pessoas, procurou-se responder cinco questões sobre o processo. Estas questões foram debatidas pelo grupo e respondidas através de três respostas: Sim, Não ou Parcialmente.

Seguem as questões debatidas e avaliadas:

- 1- Os líderes estão multiplicando os conceitos de Orientação para o Mercado no dia-a-dia?
- 2- O processo de avaliação de desempenho tem sido um processo eficaz de feedback e desenvolvimento ou somente é realizado para cumprir tarefa?
- 3- O grupo está percebendo mudança de atitude no dia-a-dia das pessoas, o foco do cliente está sendo priorizado?
- 4- Os colaboradores conhecem o significado da mudança?
- 5- Os colaboradores não estão resistindo à mudança?

As questões 1, 4 e 5 receberam a resposta “Parcialmente”. A questão 2 recebeu a resposta “Não”. E a questão 3 recebeu a resposta “Sim”.

O processo de discussão foi enriquecedor e, qualitativamente, houve a percepção de que as mudanças estavam sendo implementadas de forma positiva e gradativa.

Foi criado um grupo de trabalho para as ações corretivas que, durante a discussão, se fizeram necessárias, tais como:

- Ações específicas com as pessoas em nível de supervisão, pois não havia o necessário entendimento da responsabilidade destes no processo de mudança cultural;
- Incluir o processo de mudança na avaliação de desempenho, tornando-a mais eficaz;
- Levantar necessidades e desenvolver competências comportamentais e técnicas na equipe gerencial;
- Envolver mais intensamente os funcionários de base.

Ao longo destes 12 meses, a liderança do Pilar Pessoas realizou avaliações intermediárias informais. Algumas ações não planejadas foram desenvolvidas objetivando a adequação, conforme detalhadas a seguir.

Durante o processo de mudança de comportamento, ficou claro que não basta a consciência da necessidade de mudança no indivíduo. As competências comportamentais e técnicas se fazem fundamentais para sair do estágio da consciência para o estágio da ação.

Com o objetivo de desenvolver a equipe gerencial, preparando-a com as competências necessárias para facilitar a mudança, foi iniciado o processo de *coaching* de equipe. Este se mostrou fundamental para auxiliar no desenvolvimento das competências comportamentais.

O processo de *coaching* de equipe foi facilitado por um consultor da RG e se realizou através de reuniões mensais, nas quais o grupo analisava suas competências atuais e desenhava as competências desejadas. Após esta análise eram construídos planos de ação para implantação no dia-a-dia, objetivando desenvolver estas competências.

Coaching, segundo Timothy Gallwey (1997), é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. Trata-se de ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas.

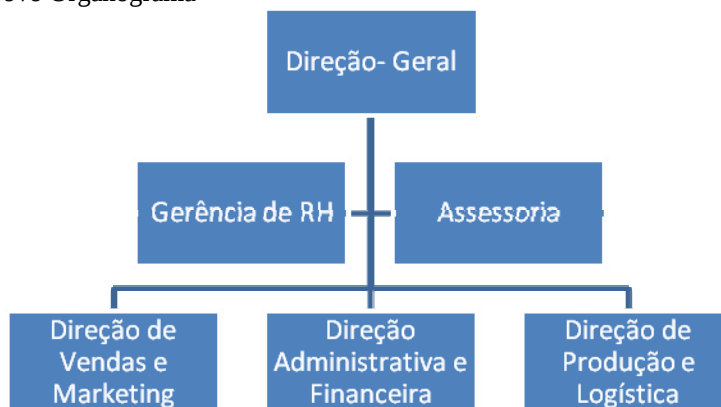
Uma das principais dificuldades foi conciliar o grande acúmulo de trabalho do dia-a-dia com as ações propostas. Acostumados a realizar tarefas e a não delegar, os gerentes não investiam tempo suficiente no planejamento e no desenvolvimento das pessoas em prol da mudança.

Para auxiliar a gestão, foi desenvolvido pela área de recursos humanos o “Projeto *Backup*”, cujo objetivo era identificar em todas as áreas um colaborador da equipe que seria um possível futuro substituto da gerência. A equipe de gerentes foi conscientizada da necessidade deste *backup* para um aprimoramento da gestão da área e para a viabilização de futuras promoções. O projeto objetivou, também, ajudar os líderes a desenvolver a capacidade de avaliação de sua equipe e a delegação de responsabilidades. Em alguns casos foi necessário a contratação de um novo funcionário, visto que não havia nenhum colaborador no perfil adequado para ser preparado para assumir as novas responsabilidades.

Havia algumas deficiências em competências técnicas em áreas importantes que dificultaram e atrasaram o processo. Um exemplo foi a área de Tecnologia da Informação, cujo gerente foi substituído.

Um novo organograma (Figura 7) foi construído e implantado, reduzindo a quantidade de subordinados diretos à direção-geral. Todas as funções gerenciais e de supervisão foram descritas e alçadas foram revistas. Isto se fez necessário já que a excessiva quantidade de subordinados diretos (14 gerências) à direção-geral dificultava o andamento das ações, prejudicava a produtividade e exigia da direção-geral decisões táticas que distanciavam-na da estratégia da empresa.

Figura 7 – Novo Organograma



Verificou-se uma elevação no índice de rotatividade do corpo gerencial e de supervisores (quantidade de demissões nos cargos gerenciais e de supervisão/quantidade de funcionários nos cargos gerenciais e de supervisão). Com um histórico de rotatividade de 5% ao ano, houve uma elevação para 20% ao ano.

Contudo, 12% das demissões da TKY foram fruto de transferências para outras empresas do grupo. Sendo assim, houve um aumento real de 3% de rotatividade, elevação considerada aceitável diante do contexto de mudanças.

4.2.3.3.

Avaliação formal do pilar fluxo de informações

Na avaliação quantitativa do Pilar Fluxo de Informações identificou-se que quatro, das sete ações (detalhadas no subitem 4.3.1), foram realizadas, totalizando 57% de conclusão.

As ações realizadas foram:

- 1) Criar o grupo de inteligência de mercado para compartilhar o andamento das ações (5 pessoas);
- 2) Promover reuniões com o grupo de inteligência de mercado quinzenalmente para alinhamento das ações e tomada de decisões;
- 3) Identificar os principais “pontos de coleta” de informações (internas e externas);
- 4) Identificar quais tipos de informações são relevantes nesta primeira etapa do processo (marketing, finanças, equipe de vendas, equipe de demonstradoras, compras, recursos humanos, órgãos do setor, revistas especializadas, etc).

As deficiências no conhecimento técnico da equipe dificultaram o andamento deste pilar. Diversas ações previstas não foram realizadas por este motivo. Alguns cargos exigiam um nível de senioridade maior do que o existente na equipe.

Qualitativamente, a questão discutida foi “Possuímos uma empresa com Inteligência de Mercado?”

Através do mesmo critério do Pilar Pessoas, o grupo respondeu “Parcialmente”.

Foi criado um grupo de trabalho para uma análise detalhada do Pilar e posterior desenho das ações corretivas.

De uma forma geral, através da percepção dos sócios e do grupo gerencial, entendeu-se que o processo de implantação das mudanças foi bem sucedido. E, além disso, que o fato da empresa estar caminhando para ser uma empresa Orientada para o Mercado tem contribuído para o sucesso da empresa no enfrentamento das dificuldades do mercado atual.

*“Suas atitudes falam tão alto que não consigo
ouvir o que você diz”*
Autor Desconhecido