

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO DO TRABALHO - GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS NAS ALIANÇAS CORPORATIVAS: DESENVOLVENDO VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

AUTORES

MARCO ANTONIO FERNANDES CARDOSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
marco.cardoso@fgv.br

JEAN PIERRE MARRAS

Universidade Metodista de São Paulo
jpmarras@marras.com.br

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar o papel da gestão estratégica de pessoas, dentro de uma visão que contempla as relações interorganizacionais fora dos limites tradicionais de seu escopo nas empresas, expandidas além das dimensões formais e fronteiras que permeiam uma organização. Este estudo que faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre o tema visa estabelecer a importância e sistêmicas da gestão de atividades de RH, compartilhadas com a cadeia de valor externa, analisando-as nas práticas com os canais de distribuição junto aos clientes. Baseando-se em uma pesquisa exploratória em 26 empresas, organizada a partir de cinco empresas nodais e alguns de seus canais de distribuição, utilizou-se a aplicação de um questionário de pesquisa com escala Likert de cinco pontos visando a análise de medidas centrais. Realizaram-se também entrevistas pessoais semi-estruturadas junto aos gestores e profissionais de diversas áreas. Os achados indicaram a confirmação das questões de pesquisa como sendo uma proposta de expansão das atividades do RH, focando em como se pode e deve entregar valor para a organização, para os aliados estratégicos e fundamentalmente para os clientes.

Palavras-chave: Gestão integrada de pessoas, Alianças corporativas, Sinergia de Valor.

ABSTRACT

This paper aims at revealing the role of strategic management of peoples within a perspective that encompass the interorganizational relations outside its traditional boundaries in companies; expended beyond the formal dimensions and the boundaries that involve an organization. This study is part of a wider research on the theme and it peruses the establishment of both the importance and the systematic involved in HR management shared with an external chain of values analyzing them with the distribution channels together with their clients. On the basis of an explanatory research with 26 companies organized upon 5 nodal companies and some of its distribution channels it has been applied a Likert-scaled research questionnaire of five points aiming at the analysis of central measures. It had been used as well personal semi-structured interviews before managers and other professionals of many areas. The findings have pointed to the confirmation of the research questions as being a proposal for expansion of the HR activities focusing on how

is possible and how values should be delivered to the organization, to the strategic allies and fundamentally to the clients.

Keywords: integrated management of peoples, corporative alliances and value synergy

INTRODUÇÃO

A maioria das organizações empresariais dos mais diversos segmentos até as últimas duas décadas no século passado se alicerçava em modelos operacionais extremamente verticais, muitas ainda de bases tayloristas/fordistas, ou seja, possuíam sob a sua gestão o controle direto e subordinação de quase todas as atividades da cadeia de valor como cadeia própria produtiva e de comercialização, aspectos estes explorados por autores como por Cardoso, Costa e Marras (2007), Fritz (1997), Kanaane (1995) e Vilela (2005).

Na nova economia pós-industrial como preconizado por Andrade (2003), Balestrin e Fayard (2005), Castells (1999), Friedman (2005), Giglio e Kwasnicka (2005), Ianni (1999), Pereira, Vicentini e Venturini (2006) e Vieira e Vieira (2004), vêm demandando a formação de redes inter organizacionais, decorrentes do processo da competitividade globalizada alicerçada pela evolução e convergências tecnológicas, particularmente da informática e comunicações.

Este quadro, conforme Hamel e Prahalad (1995), Marras (2000, 2004, 2005, 2008), Mandelli (2003), Rodrigues (1999), Ulrich e Brockbank (2005), Ulrich e Smallwood (2007), demandam o desenvolvimento de vários tipos de relações colaborativas interorganizacionais e interpessoais nas empresas, ampliando as suas dimensões, construindo sistemas que coexistam com novas culturas, impulsionando as pessoas para a criação e manutenção constante de vantagens competitivas, criando valores com baixo custo, alta qualidade, tempos reduzidos, programas flexíveis e contrapondo a cada vez mais escassa disponibilidade de recursos.

Conseqüentemente, vários setores das empresas tiveram que ser desmobilizados ou terceirizados, por meio de novas fontes de fornecedores de produtos e serviços externos ou estimulando-se a formação de empresas de ex-funcionários para este novo arranjo da cadeia de suprimento, perdendo-se muitas vezes do conhecimento empresarial proveniente do capital intelectual que representava estes profissionais quando de sua atuação no quadro original de funcionários antes desta revisão horizontal (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Da mesma forma, os canais de distribuição aliados como: distribuidores, revendas e representantes com a função de promover, distribuir e comercializar os produtos e serviços, não possui uma relação de vínculo formal de seus funcionários com a empresa produtora de produtos e serviços.

Este cenário com regras dinâmicas vêm demandando um novo formato para a atuação dos gestores, que terão que trabalhar com vários tipos de relações colaborativas, ampliando as suas dimensões, coexistindo com novas culturas decorrentes das redes e integrações interorganizacionais, construindo sistemas e impulsionando as pessoas além fronteiras ao desenvolvimento e manutenção constante dos fatores e vantagens competitivas, criando valores com baixo custo, alta qualidade, tempos reduzidos, programas flexíveis e com disponibilidade de recursos cada vez mais escassa, trocando progressivamente o que era local pelo global.(FRIEDMAN, 2005; VILELA, 2005)

Conseqüentemente, uma mudança estratégica, já disseminada nas organizações mais evoluídas, vem colocando a área de gestão de pessoas junto à alta direção das empresas, como apresentado por Marras (2000, 2002, e 2007) e Ulrich e Brockbank (2005), participando e atuando na formatação das estratégias e objetivos organizacionais, enquanto que a área operacional desta gestão de pessoas vem desenvolvendo suas atividades como apoio matricial no sistema organizacional, e, como tal, em muitos casos, podendo ser objeto de terceirização de suas atribuições, mesmo que parcialmente

Várias obras de autores como Albuquerque (1999 e 2002), Albuquerque e Bosquetti (2005), Becker, Husselid e Ulrich (2001), Coda, César e Garcia (2005), Fleury e Fleury (2004), Fleury e Oliveira Jr. org. (2001), Hesselbein *et al.* (2000), Husseli *et al.* (2005), Fachini e Bignetti (2004), Mandelli *et al.* (2003), Marras (2000, 2003, 2005 e 2008), Motta (2004), Rodrigues (1999), Vergara (2003), Ulrich e Brockbank (2005), Ulrich e Smallwood (2007), discorrem sobre as atividades intraorganizacionais da atuação estratégica dos recursos humanos.

No entanto, poucos autores dentre os pesquisados para este trabalho, com exceção de Albuquerque e Bosquetti (2005), Ulrich (2000), e Ulrich e Brockbank (2005), tratam de novos horizontes de ação interorganizacional da área de gestão de pessoas junto aos atores externos da cadeia de valor, visando consolidar uma cultura corporativa que possa agregar e incrementar valor para a empresa e seu mercado.

Este artigo, portanto, pretende explorar esta possível lacuna na literatura sobre a ampliação do escopo de gestão de pessoas, área esta nas empresas, especializada no conhecimento das relações interpessoais presente dentro das fronteiras formais das empresas, expandindo então a sua atuação nas parcerias interorganizacionais, como um verdadeiro *player* do negócio, agindo nos níveis estratégicos empresariais e assim colaborando ativamente na entrega de valor aos *stakeholders* com foco nos canais de distribuição.

Assim questão da pesquisa é se área de gestão estratégica de pessoas necessitaria ampliar sua atuação da esfera intraorganizacional para a esfera interorganizacional possibilitando a geração de valor para a cadeia produtiva e seu mercado, por meio de uma ação integrada de recursos humanos entre empresa provedora de materiais e/ou serviços e as respectivas empresas aliadas como canais de distribuição (distribuidores, revendas e representantes)?

A Gestão integrada de pessoas no ambiente cultural interorganizacional

Os gestores contemporâneos de RH, segundo Albuquerque e Bosquetti (2005, p. 9 e 11), devem “se aproximar e participar da construção do referencial estratégico” onde “este novo processo participativo começa a exigir da área uma visão e posicionamento mais estratégico” e cujos serviços “adicionam valor a uma empresa”.

O desafio proposto, dentro de uma nova amplitude e perspectiva global será o de atuar como um jogador (*player*) participando diretamente da alta direção nas ações e mudanças decorrentes dos atuais desafios empresariais e mercadológicos das organizações, como proposto por Ulrich e Brockbank (2005),

Concomitante por outra faceta, na diversidade cultural das organizações “existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” complementa Morgan (1998, p.131), ainda no que se refere, portanto as subseqüentes camadas culturais adjacentes decorrentes desta interação inter ou trans culturais em que estas divisões acabam “resultando em um conjunto de subculturas profissionais que têm grande dificuldade de se comunicarem umas com as outras”, podendo causar um “tipo de guerra cultural.

Estes aspectos são sem dúvida levados em consideração nas aquisições e fusões bem como *joint ventures* e parcerias operacionais, passíveis de redundar em insucesso das expectativas destes arranjos “podendo contaminar a imagem e a própria marca da organização”, como corroborado por (JOHANN 2004, p.143). Assim, é função das

lideranças das empresas (colonizada e colonizadora) ou arranjos colaborativos (líderes e liderados) estimularem “implementação de um acultramento organizacional” coordenando “os mecanismos de reavaliação cultural” (JOHANN, 2004, p.160).

A Gestão dos Nexos Interorganizacionais

Na atualidade é notável e crescente o estabelecimento das parcerias em toda a cadeia de valor, em especial entre empresas de alta tecnologia, onde o determinante passa a ser cada peculiar **oportunidade** na definição e evolução destas alianças, as quais outrora eram inadmissíveis e inimagináveis, pois “para competir com sucesso pelo futuro” esta rede de aliados “precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades” como ressaltado por (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 95).

Isto se apresenta como decorrência da acirrada competição mercadológica, gerando pressão sobre os custos, muitas empresas incentivam seus funcionários de vários setores incluindo produtivos a se desligarem da empresa, criarem seu próprio negócio, denominada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.188) “terceirização estratégica”, sendo “atualmente uma forma muito utilizada de acordo cooperativo”. cujo ponto de partida para a viabilização deste novo empreendimento seria a garantia por um período mínimo acordado, de atender a organização-mãe com os recursos e atribuições originais, porém passando agora a representar a esta um custo variável mediante demanda. Por outro lado, “a terceirização não precisa necessariamente resultar em ‘esvaziamento’” segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 254-255), pois “ao decidir terceirizar seus componentes críticos, uma empresa deve considerar cuidadosamente as implicações competitivas em longo prazo”, e não menos importante estrategicamente, “da natureza da dependência resultante diferenciando ainda um negócio que precisa de um desinvestimento, das competências que devem ser mantidas”.

Nestas novas parcerias, muitas mudanças surgem nas relações de capital-trabalho bem como nas relações entre estas alianças ressaltando ainda que “nem todos os parceiros terão o mesmo compromisso com a criação do futuro” esperado pela empresa ou organização-mãe ou ainda “empresa nodal” (*grifo nosso*) como denominado por Hamel e Prahalad (1995, p.223) e expressão e conceito amplamente usado ao longo deste trabalho de pesquisa.

Toda e qualquer operação interorganizacional gera reações por parte das pessoas envolvidas e da organização, pois não deixa de ser um constante encontro de culturas, crenças e valores individuais e empresariais.

Ativos Intangíveis e a Geração de Valor nas Organizações

A realidade pós-moderna privilegia o conhecimento, a informação, a imagem e força da marca (*brand*), as competências organizacionais geradoras de valor onde “o valor deve ser sempre definido mais por quem recebe do que por quem dá” (HESSELBEIN *et al.*, 2000, p.11). O objetivo final das organizações é atender, satisfazer, gerar valor aos seus clientes; portanto, a contratação e desenvolvimento dos profissionais devem ser baseados no que eles poderão fazer para entregar valor aos clientes.

Segundo Nonohay e Boaro (2005, p.1) o termo “entregar valor ao cliente” deve ser fruto de uma ação estratégica de compreender como o cliente forma as suas percepções que o leva a fazer escolhas e que são de suma importância” na criação do valor agregado nos produtos ou serviços.

O consumidor avalia assim o que é recebido por meio da percepção de um conjunto de atributos intrínsecos e extrínsecos, como quantidade, qualidade, imagem, marca, *status*, e outras conveniências às vezes com elevado nível de abstração e que constituem os benefícios de valor, que objetivam a geração de satisfação dos clientes (NONOHAY e BOARO, 2005, p.1).

Estes valores percebidos se constituem ou podem ser decorrências dos chamados ativos intangíveis das empresas, de seus produtos ou serviços, como o valor simbólico de uma marca, imagem, tecnologia fornecida, serviços complementares ofertados como instalação, prazos de garantia, adequação de uso, atendimento na venda e pós-venda entre outros exemplos.

Estes ativos intangíveis, segundo Schmidt e Santos (2003, p.1 e 2), resultam do aumento, da “materialidade de seus valores na composição do patrimônio das entidades”, passando a serem considerados como “um ativo não monetário identificável sem substância física utilizado na produção de mercadorias ou serviços”. Por outro lado, complementam este últimos autores que existem alguns destes ativos que são de difícil ou impossível valoração em caráter financeiro, como o capital intelectual das organizações decorrente do conhecimento e habilidades das pessoas nas empresas onde na visão empresarial atual os funcionários passam a ser o ativo mais importante de uma organização.

Estes esclarecimentos remetem na pesquisa para focar a relevância do canal de distribuição, ator este da cadeia de valor como componente focal deste artigo, pelo fato de estar diretamente ligado ao cliente final, e cuja entrega e percepção de valor em relação ao produto ou serviço adquirido, usado ou consumido foi amplamente exposto na fundamentação teórica como fundamental na relação fornecedor-consumidor e a sua sustentabilidade competitiva.

Os canais de distribuição

Segundo Megido e Szulcsewski (2002, p.55), canais de distribuição, ou canais de venda “são organizações que servem para colocar á disposição de consumidores finais e clientes, produtos que são originários de um fabricante” ou fornecedor principal de serviços. Stern, Coughlan e Anderson (2002, p.20) conceituam os canais de distribuição referenciando a relação com as empresas produtoras como sendo “um conjunto de organizações interdependentes (grifo nosso) que disponibilizam produtos e/ou (*sic*) serviços para o uso e consumo”.

A escolha do foco da exploração de uma proposição de valor por parte da gestão integrada de pessoas, no nexo empresa-canal de distribuição-cliente desta pesquisa deve-se a uma “estratégia de valor” como denominada por Giglio, Kawzsnicka e Santos (2006, p.2 e 4) que considera o cliente “como o centro das decisões estratégicas” nas alianças e parcerias interorganizacionais.

Ainda para corroborar este recorte por parte desta pesquisa de acordo com Pizzinatto, Stradiotto e Rueda (2005, p1):

Focalizar o cliente significa dar-lhe ênfase, adicionando à venda de produtos (sejam bens duráveis não duráveis ou serviços) investimentos em qualidade, em melhorias no atendimento, serviços de marketing e outras formas de agregar valor, na óptica do cliente, cujo conceito vem sendo expandido (*grifo nosso*): considera-se como tal não só o cliente final, como também funcionários, os distribuidores, enfim todos os

stakeholders que são elos componentes da grande cadeia de relacionamento de uma organização.

E neste aspecto os canais de distribuição “apresentam uma importância singular devido a grande influência que exercem na escolha de compra” é nele “que ocorre o encontro da empresa com o seu consumidor final”. (COSTA; ALMEIDA, 2006, p.8).

Por tal relevância constata-se por meio da pesquisa que segue, a importância de uma ação integrada da área de gestão de pessoas da empresa provedora de bens e serviços com os respectivos membros dos canais de distribuição com ênfase naqueles que possuem uma interação direta com os clientes finais, no sentido de preservar por um lado os valores agregados e muitas vezes intangíveis dos produtos gerados, preservando assim, a marca e imagem de seu fabricante junto ao mercado.

Metodologia

A presente pesquisa realizada em 2008 é de natureza exploratória, não probabilística, *in company* e pela internet, qualitativa e quantitativa, por meio de aplicação de questionário e entrevistas com profissionais, a sua maioria de nível gerencial e direção de vários setores das empresas como: vendas, logística, operação, *marketing* e de gestão de pessoas que relacionam bi-univocamente com os canais de distribuição das empresas nodais envolvidas.

A amostra escolhida foi de cinco empresas nodais de médio e grande porte incluindo os seus principais distribuidores, revendedores, agentes e representantes comerciais respectivos, abrangendo um universo de 26 pessoas jurídicas e cerca de 200 potenciais respondentes, objetivando “selecionar uma amostra que represente um microcosmo aproximado da população útil”, ponderando o grau de precisão desejado, o tempo e custo disponível“ (REA; PARKER, 2000 p.23). São as seguintes empresas nodais que participaram da pesquisa com alguns de seus canais de distribuição indicados pelas mesmas:

A ABB é uma empresa internacional líder em tecnologias de potência e de automação. A RFS /KMP é fabricante mundial de soluções integradas e completas para comunicação sem fio (*wireless*). A OFFICER Distribuidora de Produtos de e considerada uma das maiores distribuidoras no atacado deste segmento no País. A BRASILSAT HARALD grupo nacional que fabricam conectores, torres, antenas e rádios para telecomunicações. A JUNDIÁ Sorvetes se constituindo como um dos maiores fabricantes nacionais deste mercado.

Sob o prisma qualitativo desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas predominantemente com os responsáveis pelas respectivas áreas de gestão de pessoas das empresas principais, provedoras dos produtos ou serviços, ou ainda como empresas nodais corroborando Aaker, Kruma e Day (2001, p.206 e 207), que “os dados são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente” sustentando a premissa “de que a organização da pessoa perante um estímulo pouco estruturado indica as percepções dela em relação ao fenômeno” decorrente da relação entre o nível de ambigüidade e desestruturação do estímulo na projeção de emoções, atitudes, valores na escolha da interpretação do sujeito.

Na parte quantitativa elaborou-se um questionário com questões fechadas, dicotômicas ou múltiplas, com escala ordinal de pontos tipo Likert no formato sugerido por Babbie (1999, p. 189), partindo da alternativa “Discordo-totalmente” com três intervalos

até a alternativa “Concordo-totalmente”, respectivamente designadas de (1) até (5), e “com igual número de possibilidades positivas e negativas de resposta e uma categoria média ou neutra” como apresentado por (REA e PARKER, 2000, p.70).

Nesta pesquisa, buscaram-se as medidas de tendência central mencionadas por caracterizar, segundo Aaker, Kumar e Day (2001), Babbie (1999), Hair (2005), Rea e Parker (2000), o que é típico ou médio para na elaboração dos dados onde, após a distribuição das frequências é possível realizar uma análise estatística não paramétrica como o método denominado teste do qui-quadrado (χ^2), conforme (HAIR, 2005).

Assim, no tratamento estatístico dos dados dos questionários obtidos nesta pesquisa, envolvendo os cálculos de moda, mediana, média e desvio padrão, bem como o teste do qui-quadrado e coeficiente de contingência por meio do SPSS. No caso desta pesquisa optou-se por trabalhar com os níveis de significância de 0,05, ou ainda 95% de nível de confiança sendo adequado para o tamanho de amostra entre 130 a 150 respondentes como na presente pesquisa, com uma margem de erro percentual em torno de 8% como tabela de tamanhos de amostragem apresentada por Rea e Parker (2000, p. 128), e as respectivas considerações no caso de pesquisas qualitativas e quantitativas conforme HAIR (2005).

Foram encaminhados então 195 questionários com 139 respondentes, ou seja, 71,28% de eficiência, durante o período de março á maio de 2008.

A distribuição dos respondentes nas empresas nodais ou empresas-mãe como constante do questionário e respectivos canais de distribuição foi a seguinte:

- a) Empresa ABB - 13 respondentes e empresas canais de distribuição da ABB – quatro empresas e um total de quatro respondentes por tratar-se de micro-empresas de representação comercial.
- b) Empresa RFS – 20 respondentes e empresas canais de distribuição da RFS - três empresas de pequeno e médio porte com um total de 11 respondentes.
- c) Empresa Officer – 11 respondentes e empresas canais de distribuição da Officer – cinco empresas de micro a médio porte com um total de 29 respondentes.
- d) Empresa Brasilsat – 24 respondentes e empresas canais de distribuição da Brasilsat – cinco empresas de micro e pequeno porte com um total de 11 respondentes.
- e) Empresa Jundiá – 10 respondentes e empresas canais de distribuição da Jundiá – cinco empresas de pequeno porte com um total de 6 respondentes.

O instrumento de pesquisa envolve um questionário elaborado pelos autores deste trabalho com base e adaptado nos questionários de avaliação apresentados por Ulrich e Brockbank (2005, p.54, 59-61, 241, 254, 260-262, 272-277).

Neste aspecto foi realizada uma pré-avaliação deste questionário, abrangendo 23 pessoas, em nível de mestrado em administração, professores de algumas instituições de ensino, executivos de empresas das áreas de gestão de pessoas, *marketing* e vendas, bem como alguns empresários fabricantes e de canais de distribuição, considerando em sua concepção os aspectos alertados por Rea e Parker (2000, p. 24 e 40) e Babbie (1999, p.313-318) como a linguagem, clareza e formato das perguntas, abrangência e extensão do questionário, o fator tempo para as respostas, a preocupação com vieses, bem como atenção com padrões éticos e morais dos respondentes.

O instrumento de pesquisa além de informações profissionais dos respondentes estende-se por 45 questões que em cinco Blocos visando explorar: a necessidade e importância de uma gestão estratégica de integrada de pessoas nas empresas nodais, como geradora de valor junto aos canais de distribuição, para se entregar valor aos clientes bem como para seus respectivos funcionários no relacionamento com os seus clientes finais.

Após sua elaboração e finalização foi realizado um pré-teste em fevereiro de 2008, “tal como será usado na pesquisa” apontado por Babbie (1999, p. 305), junto a uma das empresas, a Brasilsat Harald e quatro dos respectivos canais de distribuição indicados, “para assegurar que as perguntas estejam coerentes com os objetivos do estudo” e onde o interesse neste momento não está “na precisão estatística; o interesse está centrado em informações referentes à qualidade geral da elaboração do questionário” como apontado por (REA e PARKER, 2000, p. 40). Como não houve no pré-teste realizado, nenhuma alteração no questionário esta pequena amostra pré-testada foi adicionada à amostragem da presente pesquisa.

Durante a verificação dos 139 questionários foram eliminados dois questionários, por erro de preenchimento das questões. Assim trabalhou-se com 137 questionários válidos.

Resultados e discussão

Os seus resultados apontaram a existência de independência na quase totalidade das variáveis analisadas, ou seja, as características de área/função dos respondentes, de porte da empresa e número de funcionários, de setor de atividade da empresa não estão relacionadas com as questões apresentadas no instrumento de pesquisa.

Nas questões do Bloco referente a consideração do ambiente de negócios e objetivos mercadológicos visando a participação e estruturação da área gestão de pessoas, os respondentes que expressaram-se mais favoravelmente foram os provenientes de empresas de médio e grande porte (empresas nodais) das áreas de RH e Diretoria.

No mesmo Bloco, onde se questiona a necessidade de investimento na capacitação dos executivos de RH para atuarem junto a alta direção nas estratégias empresariais o resultado foi mais positivo nas empresas de maior porte vindo dos respondentes no nível operacional das empresas, com ênfase da área de RH, mais do que no nível diretivo.

As questões do Bloco relativo à proposta de se desenvolver programas de treinamento, palestra, workshops com a participação dos clientes apresentou dependência em relação às atividades dos respondentes, onde houve a avaliação cinco da quase totalidade dos respondentes das áreas de *marketing* e vendas, sugerindo que esta prática poderia adicionar valor nas relações com os respectivos consumidores.

As questões do Bloco que sugere a inclusão nas práticas de RH das empresas nodais os profissionais dos respectivos canais de distribuição, apresentou também certo grau de dependência em relação à área de atuação e função dos respondentes, no caso obteve-se um alto volume de respostas entre quatro e cinco na escala Likert, da Direção das empresas e área de qualidade, independente do seu porte e atividade.

Apontou-se no Bloco final a predominância tanto das barreiras como da responsabilidade da implementação de uma gestão integrada de pessoas com os canais de distribuição a Direção da empresa, mas na seqüência também da área de RH das empresas nodais e por outro lado a barreira menos considerada seria dos profissionais que possuem contato direto com o cliente.

Ainda neste Bloco final as questões relativas à geração de valor por meio de uma gestão integrada de pessoas tiveram nenhum grau de dependência com altas medidas de tendências centrais dos respondentes, concentrando as respostas entre alternativas quatro e cinco da escala Likert ou seja Concordo Totalmente.

Algumas das entrevistas realizadas, quando abordadas estas mesmas considerações, apontam esta mesma direção como as seguintes declarações dos entrevistados:

Na verdade essa parceria, por enquanto, só está se dando com a parte de marketing, que a empresa começou a estruturar agora, então a partir de janeiro de 2007 que ela está estruturando na área de recursos humanos. E com essa sua pesquisa eu já conversei com os proprietários das distribuidoras, eles acharam excelente, uma coisa inovadora e já foi permitido que eu entrasse em contato e fizesse essas parcerias com as distribuições - Jundiá

No momento que você tem uma terceirização, no momento que você tem algumas rupturas desses vínculos. Então o que eu achei muito bom [...] que você extrai essa reintegração, porque os distribuidores fazem parte do nosso negócio, eles têm que estar junto com a gente, eles têm que entender o nosso negócio. Eu acho que o caminho é esse, o caminho é exatamente você trazer os nossos distribuidores, os nossos representantes, os nossos terceiros, eles têm que conhecer a nossa realidade, até para criar essa relação de comprometimento com os negócios da nossa empresa. – RFS

[...] já faz acho que uns cinco ou seis anos que a gente vem falando naquela coisa do foco no cliente ou foco do cliente. No momento que você tem um intermediário, que é o próprio distribuidor, isso é fundamental, precisa ter essa dedicação. Senão você não vai atingir os seus resultados, você tem uma dependência muito forte. RFS

O ideal seria essa integração, seria contratar essas empresas prestadoras de serviço, mas fazer um tipo de treinamento de vez em quando, fazer uma integração, algum evento que as pessoas estivessem mais integradas [...] Eu acho, eu acho fundamental e assim, eu acho que só tem a ganhar a empresa. Officer.

[...] eu acho que tem que ter essa relação entre intermediário, final, interno, externo, entre todos eles. Saber a sua missão, a sua visão, os seus valores e dessa forma o cliente se sente parte integrante da sua empresa. Softcorp

Então, a integração mesmo, eventos corporativos, grandes eventos, lançamentos de produtos. ... acho que já tem um passo, que são realmente essas ações que existem, esses eventos. Eu acho que o que de repente seria realmente interessante, seria começar da alçada maior. E ir ramificando a situação. Passo a passo, um fabricante passa para um distribuidor, vê o link, o que vai acontecer nesse elo? O distribuidor passa para, o fabricante passa para o distribuidor, o distribuidor para a revenda e a revenda para os seus clientes. Eu acho que seria a forma mais viável disso ser feito. Softcorp

Você tem uma aquisição de conhecimentos, você tem uma troca de experiências, você tem uma rede maior de relacionamento. Eu acho que só enriquece. Eu acho que o distribuidor é um representante da RFS naquele meu cliente, então tem que estar muito alinhado tem que estar... Ele (cliente) não pode sentir essa diferença. RFS

Apesar das questões apresentarem uma expressiva concordância total (5) dos respondentes a esta ação integrada como geradora de valor aos *stakeholders* como levantado e apontado na sumarização dos dados o resultado, algumas restrições à sua implantação pelo menos de imediato, foram relatadas nas entrevistas como decorrentes dos variados estágios de desenvolvimento das áreas de RH das empresas, e da própria mentalidade por parte da direção no entendimento da manutenção do seu capital intelectual e disseminação de seus ativos intangíveis junto ao seu mercado.

Na verdade assim, eu acredito que não existem barreiras, desde que todos estejam dispostos e seja uma melhora para a sua empresa, para a sua área corporativa. Softcorp

Eu gostaria que toda empresa realmente se propusesse a sair do papel sobre essa pesquisa. Isso aqui é melhora tanto para a empresa e para os funcionários [...] A pessoa quando se sente respeitada faz melhor e faz certo. Jundiá

[...] barreira hoje em dia é a estrutura de cada empresa que você tem. Hoje você tem uma estrutura muito enxuta, você tem pouco tempo para se dedicar a aquilo que você deveria estar se dedicando. RFS

Eu acho muito interessante essa proposta, realmente eu não cheguei à consciência se ela é viável ou não, por até algumas dificuldades de você estar entrando em campos diferentes. Na verdade são distribuidores e revendas diferentes, que tem a sua estrutura formada, então tem essa dificuldade da gente pegar e mobilizar isso. Então realmente eu não sei a forma como a gente pode trabalhar com isso. Mas, eu acho que pode ser um bom começo, um ótimo começo, que a gente possa estar implantando,... – Softcorp

Portanto, com base na amostragem deste trabalho seus os achados e declarações prestadas pelos entrevistados indicaram a confirmação da questão principal desta pesquisa, tanto no aspecto da necessidade de uma ação expandida da área de gestão de pessoas da esfera intraorganizacional para a esfera interorganizacional, na sua relevância na possibilidade de geração e percepção de valor por parte dos clientes decorrentes de uma estratégica atuação integrada de pessoas junto aos respectivos canais de distribuição.

A ação integrada da gestão de pessoas junto aos canais de distribuição poderá também proporcionar uma melhoria no desempenho dos profissionais que possuem contato direto junto aos clientes finais gerando a melhor percepção de valor adicionado aos produtos e serviços transacionados por estes.

Considerações finais

A proposta de uma gestão integrada de pessoas está baseada na convicção de que na visão do mercado, o importante não é o que você faz, o importante é o que entrega, ou seja, o valor não é definido pelo doador, mas pelo receptor. Portanto, a construção de uma relação de longo prazo entre as pessoas, organizações, seus aliados e clientes e as questões de lealdade estão baseadas em quão “positivas” foram às respectivas experiências transacionais.

As experiências transacionais mais frequentemente percebidas nas relações pessoais transacionais interorganizacionais e conseqüentemente relevadas, baseando-se em Ulrich e Brockbank (2005) são:

- Confiança (qualidade, garantia, transparência);
- Responsabilidade (seriedade, ética);
- Segurança (informação, características, assistência);
- Empatia (atendimento, gentileza, educação);
- Apresentação (produto, pessoal, aparência).

Assim, é importante notar que cada valor entregue nas transações depende do comportamento e percepção das pessoas envolvidas, podendo significar uma oportunidade de contribuição da área de gestão de pessoas, para o resultado e lucratividade das empresas gerenciando e promovendo a densidade destas experiências positivas.

Com base na presente pesquisa e nas considerações sobre a relevância do conhecimento das percepções dos clientes, seguem algumas práticas sugeridas pelo autor no sentido de melhorar estas experiências positivas, alinhando-as tanto nas empresas provedoras de bens e serviços quanto aos possíveis canais de distribuição, onde ambos “contribuem para a formação de valor da marca” (COSTA; ALMEIDA, 2006, p.10) e da imagem dos produtos e empresas, a serem entregues e percebidas por parte dos seus clientes:

1 - Desenvolver e conhecer a leitura das necessidades dos clientes onde as empresas deveriam se preocupar com a identificação por parte de seus profissionais de RH o que os clientes reputam como características importantes nos seus funcionários, e mais quais os clientes devem ser considerados nesta tarefa como referências de importância.

2- Alinhar as práticas de RH desenvolvendo as competências na organização para atender às expectativas de valor dos clientes no sentido de integrar as pessoas tanto nas empresas provedoras de bens e serviços quanto aos possíveis canais de distribuição, em relação aos seus clientes, como sugestão: (a) desenvolver programas de treinamento, palestras, workshops, internos, com a participação dos canais de distribuição e clientes; (b) aferições de desempenho, prêmios, reconhecimentos estabelecidos em conjunto com os canais de distribuição e clientes; (c) participação em desenvolvimento em conjunto com os canais de distribuição e clientes de testes pilotos de produtos e serviços,

3- Incluir os clientes alvo dentro das rotinas e práticas de RH verificando quais competências que ele gostaria que o pessoal, da primeira linha, supervisão e gerência de relacionamento como estes, deveriam possuir. Nos casos envolvendo o relacionamento empresa-canal de distribuição-cliente, onde o contato pessoa-pessoa seja intenso pode considerar-se no desenho do perfil e escolha de profissionais como representantes comerciais, vendedores diretos, incluir-se o cliente como sendo parte integrante da seleção e contratação destes profissionais. É claro que o cliente não será o determinante na contratação, mas poderá estar comprometido solidariamente com a empresa nesta ação.

Este novo papel ampliado da área estratégica de gestão de pessoas converge com a proposição de Fachinni e Bignetti (2004, p.2) que “estratégias futuras de criação de valor devem vir da área de RH”, apontando ainda que “novos papéis terão que ser definidos para os profissionais dessa área e estes papéis deverão se múltiplos e não singulares”, e reiterada pelos achados desta pesquisa.

O conjunto de ações apresentadas pela ação em uma dimensão ampliada da gestão de pessoas das empresas nodais junto a toda a sua rede até a ponta do mercado, conhecendo, atuando e se envolvendo os clientes intermediários, sua estrutura física, funcional e pessoal do distribuidor que é quem faz este corpo a corpo com o consumidor, nos casos onde a organização produtora este contato direto com o cliente, tem como primordial objetivo disseminar a percepção dos ativos intangíveis da empresa nodal, como sua característica diferencial e a força de sua marca, transformando em tangíveis estes ativos, consolidando a entrega de valor da empresa proporcionando o incremento dos negócios por toda rede de comercialização.

Ressaltamos que esta proposta poderia ser um fator de mudança, dentro de um escopo estratégico da gestão de pessoas nas organizações, com objetivo de se preocupar e ocupar em entregar valor para o seu cliente - intermediário ou final - integrando assim a gestão pessoas no negócio e objetivos estratégicos da organização, “oferecendo não uma perspectiva alternativa, mas uma perspectiva ampliada”.(HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.340).

Além desta limitação de mensuração de valor, outra limitação deste trabalho pode ser o pequeno número de empresas em face do seu universo, especificidades, região, público, variabilidade de interesse dos respondentes entre outros e que pode se traduzir na conclusão das indicações da pesquisa que pelo seu lado qualitativo sujeita a “uma forte tentação [...] em aceitar resultados das pesquisas exploratórias com pequenas amostras como suficientes para os seus objetivos” em representarem e “se adequarem a sua realidade” como alertado por (AAKER, KRUMA e DAY, 2001, p.222).

Outros estudos em relação à gestão expandida apresentada poderão ser realizados, envolvendo, por exemplo, os fornecedores, concorrentes e clientes como apresentado no início deste trabalho, ampliando para a relação com os diversos sindicatos, órgãos normativos e regulamentadores imbricados na cadeia de valor, objetivando negociações de ganho na relação capital-trabalho e competitividade do segmento da “indústria” (sentido coletivo) pertinente, ou ainda dentro dos programas de responsabilidade social e ambiental o estudo de uma possível ação efetiva junto à comunidade ou ainda aprofundar-se no incremento de lucratividade junto aos acionistas.

Concluindo, a gestão integrada de pessoas expandidas além das dimensões formais das organizações, é uma proposição do autor, visando a ampliação das atividades gerenciais de RH, focadas em como se pode e deve entregar valor às pessoas, à organização e aliados, aos investidores e primordialmente aos clientes de forma inovadora.

REFERÊNCIAS

AAKER, David, KUMAR, V. e DAY, George, **Pesquisa de Marketing**, trad. Reynaldo Marcondes, São Paulo: Atlas, 2001.

ALBUQUERQUE, Lindolfo, **O papel estratégico de RH**, Tese de livre-docência apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987

_____, Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA M.M. e OLIVEIRA, L.M., **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Gestão estratégica de pessoas, In: LIMONGI, A. *et al.*, **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo e BOSQUETTI, Marcos, **Uma visão do RH x visão dos clientes**, artigo GPR A 1848 disponível no CD ROM dos Anais do 29. Encontro da EnANPAD, 2005.

ANDRADE, Jackeline, **Actor-network theory: uma tradição para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais?** Artigo TEO 949, disponível no CD ROM dos Anais do 27. Encontro da EnANPAD, 2003.

BACKER, B., HUSSELID, M., ULRICH, D., **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégias performance**, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BABBIE, Earl, **Métodos de Pesquisa de Survey**, trad. Guilherme Cezarino, Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BALESTRIN, Alsones e FAYARD, Pierre. **Redes interorganizacionais como espaço de criação do conhecimento**, artigo TEO 966, disponível no CD ROM dos Anais do 29. Encontro da EnANPAD, 2005.

CARDOSO, Marco A.F., COSTA, Benny K., MARRAS e Jean P., **Taylorismo Globalizado**, disponível: <http://secure2.anpad.org.br/~evento_engpr2007/copy//ENGPR435-1.doc>, acesso em 30.07.2007.

CASTELLS, Manuel, **A Sociedade em rede** – Economia, Sociedade e Cultura, (Volume I), 2.ed. Paulo : Paz e Terra, 1999.

CODA, Roberto, CESAR, Ana Maria, GARCIA, Mauro, **Um novo RH?** Avaliando a atuação da área de RH em organizações brasileiras, artigo disponível no CD ROM dos Anais do 29. Encontro da EnANPAD, 2005.

COSTA, Luiz e ALMEIDA Victor Manoel, Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor, artigo MKT A 2769, disponível no CD ROM do 30. Encontro da EnANPAD, 2006.

_____, *They're not employees, they're people*, Harvard Business Review, v. 80, n.2, Feb, 2002.

FACHINNI, Ana e BIGNETTI, Luiz, **O papel do executivo e o alcance das práticas de RH:** o desafio da eficácia, artigo GRT 1094 do CD ROM do 28. Encontro da EnANPAD, 2004.

FLEURY, M.T. e FLEURY, A., **Alinhando estratégias e competências**, Revista Administração de Empresas, vol 44, n.1, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Oliveira (orgs.), **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, São Paulo: Atlas, 2001.

FRIEDMAN, Thomas L., **O mundo é plano – uma breve história do século XXI**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FRITZ, Robert, **Estrutura e comportamento organizacional**, trad. Antonio Carneiro, São Paulo: Pioneira, 1997.

GIGLIO, Ernesto e KWASNICKA, Eunice, SANTOS, Suzana, **Proposta de Integração do consumidor na teoria e prática de redes**, artigo MKT A 626, disponível no CD ROM dos Anais do 30. Encontro da EnANPAD, 2006.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**, 5a. Ed. (trad.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary e PRAHALAD C.K., **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar o mercado de amanhã**, tradução de Outras Palavras, Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HESSSELBEIN, Francis, GOLDSMITH, Marshall, SUMMERVILLE, Iain e ULRICH, Dave Peter Dracker Foundation, **Liderança para o século XXI**, São Paulo: Futura, 2000.

HUSSELID *et al*, **The workforce Scorecard**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2005.

IANNI, Octavio, **A era do globalismo**, 4^a. ed, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

JOHANN, Silvio Luiz, **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2004.

KANAANE, Roberto, **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**, São Paulo: Atlas, 1995.

MANDELLI, Pedro et al., **A Disciplina e a arte na gestão de mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, São Paulo: Futura, 2000.

_____, **Gestão estratégica de RH nas organizações inovadoras: um sistema de cooptação do capitalismo globalizado**, tese de doutorado, PUC, São Paulo : 2004.

_____, **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**, São Paulo: Futura, 2005.

_____, O gestor estratégico de pessoas: um novo profissional, *in* COSTA, Benny K., ALMEIDA Martinho I. R., **Modelos de Inovações em Estratégia** (org.), São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

_____, **Capital x trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**, São Paulo: Futura, 2008.

MEGIDO, José Luiz, SZULCSEWSKI, Charles, **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**, 1, ed., São Paulo, Atlas, 2007.

MINTZBERG, H., **Power in and around organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H.& AHLSTRAND, B.& LAMPEL, J. **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth, **Imagens da organização**, São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Fernando C., **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto, **Gestão contemporânea: ciência e arte de ser dirigente**, Rio de Janeiro: Ed. Record, 2004.

NONOHAY, Marcelo, VIEIRA, Diego e BOARO, Leandra, **O valor das imagens nas avaliações de valor para o cliente**, artigo MKT B 2551, disponível no CD ROM dos Anais do 29. Encontro da EnANPAD, 2005.

PEREIRA, Augusto, VICENTINI, Monize e VENTURINI, Jonas, **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**, artigo EOR A 776, disponível no CD ROM dos Anais do 30. Encontro da EnANPAD, 2006.

PIZZINATTO, N.K., STRADIOTO, E.S. e RUEDA, V., **Administração, evolução e tendências**, São Paulo: Cobra, 2005.

REA, Louis M e PARKER, Richard, **Metodologia de Pesquisa** : do planejamento à execução, trad. Nivaldo Montigelli Jr., ver. técnica Otto Nogami, São Paulo: Pioneira, 2000.

RODRIGUES, Sandra Braga (org.), **Competitividade alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCALAN, Burt, **Princípios da administração e comportamento organizacional**, São Paulo: Atlas, 1979.

SCHMIDT, Paulo e SANTOS, José Luiz, **Ativos intangíveis ns normas internacionais – IASB**, artigo publicado nos Anais da IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Gramado, ago/2003.

STERN, Louis, COUGHLAN, Anne e ANDERSON, Eri, **Canais de marketing e distribuição**, Porto Alegre: Bookmann, 2002.

ULRICH, Dave e BROCKBANK, Wayne, **The HR value proposition**, Massachusetts Harvard Business School Press, 2005.

ULRICH, Dave e SMALLWOOD, Norm, **Leadership Brand** – developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

VIEIRA, Eurípedes Falcão e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, **A dialética da pós-modernidade**, Rio de Janeiro : Editora FGV, 2004.

VILELA, L.E., **Estratégia de cooperação e competição de Organização em Rede: uma realidade pós fordista?** Artigo EOR C 1959, disponível no CD ROM dos Anais do 29. Encontro da EnANPAD, 2005.