

GRUPO DE INTERESSE: UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE INTEREST GROUP: A STRATEGY FOR COMPETITIVENESS

Leandro Trigueiro Fernandes, José Reinaldo P. Segundo, Aruã Costa Cunha

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

leandrotrigueiro@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho foi realizado através de uma revisão bibliográfica acerca do tema Grupo de Interesse, que é definido, segundo Cruz como sendo a reunião de pessoas de diversas áreas, geralmente de forma temporária, na busca de atingir objetivos comuns, aproveitando a sinergia e a força criativa, potencialmente, maior do grupo. O trabalho além de focar o tema grupo de interesse, também explana sobre grupos de forma generalizada, definindo-o como um conjunto de pessoas, movidas por necessidades semelhantes, que se reúnem em torno de uma tarefa específica, para melhor entendimento do assunto focado. No trabalho, ainda é apresentado e analisado um *case* sobre a área de inovação da Natura, objetivando tratar o assunto em pauta, também na prática. Por fim, concluí-se que o que difere grupos de interesse do simples conceito de grupo é o resultado de produtividade acima da média se comparada a outras metodologias de organização de pessoas.

Palavras-chave: Grupo de Interesse; reunião de pessoas; objetivos comuns; Natura.

Abstract

This work was conducted through a literature review on the subject Interest Group, which is defined according to Cruz as the gathering of people from different areas, usually on the temporary basis in pursuit of common goals, leveraging the synergy and strength creative potentially larger group. The work in addition to focusing the subject group of interest, also explains about groups across the board, defining it as a set of people, driven by similar needs that come together around a specific task, for better understanding of the subject addressed. At work, yet is presented and analyzed a case about the area's innovation Natura, aiming to treat the subject matter, also in practice. Finally, I concluded that the interest groups that the differs from the simple concept of

group productivity is the result of above compared to other methods of organizing people.

Keywords: Interest Group; meeting people; common goals; Natura.

Introdução

Dentro das grandes transformações originadas principalmente na década de 90 no âmbito político, econômico, social e tecnológico, surge o fenômeno da globalização *contemporânea*, como se refere alguns autores, deixando os mercados sem fronteiras, permitindo que as empresas comercializem seus produtos em qualquer lugar do mundo e influenciem a cultura de outros países através de seus produtos e filosofias. Tais transformações acirram as disputas por novos mercados e são imperativos da competitividade para as organizações obrigando-as a desenvolver estratégias cada vez mais eficientes para se manterem vivas e influentes.

Atualmente algumas empresas utilizam os grupos de interesse para reunir o conhecimento de profissionais de diversas áreas envolvidas em um processo produtivo e assim obter os benefícios da força criativa do grupo.

Este trabalho tem o objetivo de analisar a formação de grupos de interesse como uma estratégia de competitividade através de revisão bibliográfica e estudo de caso. O artigo apresenta inicialmente o conceito de grupos, posteriormente a diferenciação dos grupos formais e informais, apresentação dos conceitos de grupos de interesse e por último a exposição de um case da área de inovação da Natura, uma empresa de cosméticos, onde foi possível observar e comentar a formação dos grupos de interesse.

Conceito de grupo

Segundo Pichón-Riviere (1986), pode-se falar em grupo como um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes que se reúnem em torno de uma tarefa específica. No cumprimento de desenvolvimento das tarefas, deixam de ser um amontoado de indivíduos para cada um assumir-se enquanto participante de um grupo com um objetivo mútuo. Isto significa também que cada participante exercitou sua fala, sua opinião, seu silêncio, defendendo seus pontos de vista. Portanto, descobrindo que, mesmo tendo um objetivo mútuo, cada participante é diferente. Tem sua identidade. Neste exercício de diferenciação – construindo sua identidade – cada indivíduo vai introjetando o outro dentro de si. Isto significa que cada pessoa, quando longe da presença do outro, pode “chamá-lo” em pensamento, a cada um deles e a todos em conjunto. Este fato assinala o início da construção do grupo enquanto comportamento de indivíduos diferenciados.

Na verdade, um grupo não é um mero somatório de pessoas, pois nesse caso referimo-nos a ajuntamentos ou a multidões. Deste modo, define-se grupo como uma unidade social constituída por pessoas com papéis interdependentes orientadas para objetivos comuns e que regulam o seu comportamento por um conjunto de normas estabelecidas pelos próprios elementos do grupo.

Diferenças entre grupos formais e informais

Em termos práticos não se pode negar a importância dos grupos para cada indivíduo. É através do grupo ao qual cada indivíduo pertence que ele consegue satisfazer suas importantes necessidades sociais. Também é por intermédio do grupo que cada um estabelece seu próprio auto-conceito. O relacionamento com os demais se constitui em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo (BERGAMINI, 1982).

Os grupos podem ser classificados em formais e informais. O primeiro grupo compreende aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalho designadas, estabelecendo tarefas. O comportamento das pessoas nestes grupos é estipulado e dirigido conforme as metas organizacionais. O grupo informal consiste em alianças que não são formalmente estruturadas nem determinadas pela organização. Esses grupos se formam naturalmente no ambiente de trabalho, em resposta à necessidade de contato social. Desta forma, prestam um importante serviço social à medida que satisfazem as necessidades sociais de seus membros. Esse tipo de interação entre os indivíduos afeta profundamente o comportamento e o desempenho de cada um (ROBBINS, 2002).

Segundo Bergamini (1982) parte significativa da dificuldade que as pessoas no geral experimentam em seu processo de interação humana na situação de trabalho pode ser atribuída ao processo de como as pessoas se percebem e de como percebem a realidade. A autora considera que há uma distorção natural do mundo percebido como forma de busca de reafirmação da identidade do próprio percebido. [...] Para cada uma das pessoas, depois de si mesmas, nada mais é tão importante como as outras pessoas, pois sua maneira de agir as atinge em cheio, determinando nela sentimentos agradáveis ou desagradáveis. O relacionamento entre as pessoas depende de como elas se percebem

uma às outras e a forma de comunicar essa percepção torna-se relevante para a manutenção do processo de interação.

Grupo de interesse

Cruz (2002), no capítulo do seu livro que trata sobre as novas Estruturas Organizacionais, além de outros assuntos, faz menção sobre os grupo de interesse, definindo-o como sendo “a reunião de pessoas de diversas áreas, geralmente de forma temporária, na busca por novos caminhos, novos mercados, novas oportunidades, novas idéias, novas tecnologias, aproveitando a sinergia e a força criativa, potencialmente, maior do grupo”. Outra definição para grupo de interesse, que, concomitantemente, resume e completa a idéia de Cruz, é dada por Pereira (2000), que diz que esse grupo “é uma organização constituída por pessoas que compartilham pelo menos um interesse comum e que atuam em prol do seu objetivo”.

Os dois autores compartilham a mesma visão acerca de grupo de interesse, sendo Cruz bastante criterioso ao angariar em sua definição o termo sinergia, que segundo a teoria dos sistemas é a convergência das partes de um todo que concorrem para um mesmo resultado, em outras palavras, o esforço das partes para que o todo alcance o objetivo final. E essa é a ideia chave que está por trás das definições supracitadas, onde afirma-se que:

reunindo pessoas de diversas áreas, com conhecimentos diferentes sobre o processo produtivo e sobre o produto resultante desse processo, pode gerar novos produtos, novas formas de fabricar um produto, e assim revitalizar a empresa através da participação organizada e metodizada desses profissionais. (CRUZ, 2002)

Ao constituí-se um grupo de interesse, deve-se estabelecer, segundo Cruz (2002), de antemão os objetivos do grupo, que deve ser orientado dentro de uma perspectiva organizacional, ou seja, o todo é maior que a soma das partes; a composição do grupo que de ser feito por pessoas de diversas setores, garantindo o acoplamento de maiores áreas do conhecimento, como por exemplo marketing, vendas, engenharia, logística, finanças; tempo de duração do grupo, visto que o mesmo não é perene, ou seja, é temporário e por fim, mas não menos importante, deve-se definir a agenda de

reuniões, o que colaborará para maior compromisso de todos os integrantes. Vale ressaltar que dentro da perspectiva organizacional, o grupo de interesse não é informal. No entanto, no âmbito extrínseco a organização, é comum os grupos de interesses informais, por exemplo, um grupo de amigos que reúnem-se com o objetivo de praticar rapel.

São raras as vezes que um grupo de interesse não consiga gerar nenhuma idéia durante seu período de existência. O resultado mais comum, para Cruz (2002), é que tal grupo tenha uma produtividade acima da média conseguida com outras metodologias que buscam reunir pessoas para descobrir o erro do processo ou do produto e apontar as soluções.

Por fim, é perceptível a relevância do grupo de interesse, que é constituído por idéias (pessoas, áreas, setores) distintas e incompletas por si só, mas que ao compilassem geram um, resultado robusto a nível organizacional e, ainda, apesar de ser intermitente, na maioria das vezes alcança o objetivo pré-estabelecido.

Prática do grupo de interesse

CASE: Área de inovação da Natura

A Natura é uma marca de origem brasileira, presente em sete países da América Latina e na França. No Brasil, é a indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no setor da venda direta. Desde 2004, é uma companhia de capital aberto, com ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Cerca de 300 pessoas compõem o quadro de colaboradores da área de inovação, sob as seguintes gerências: Gerência de informação, Conhecimento e Qualidade e a Gerência de Tecnologia de Conceitos Avançados (TCA). As Gerências de Segmento surgiram aproximadamente em 1994, quando foi feita uma reengenharia na Natura. A inovação resulta de uma complexa interação entre o conhecimento de possibilidades tecnológicas e de mercado. Assim, na estrutura atual foram colocados juntos, subordinados ao gerente de segmento, gerentes ou coordenadores de produtos, responsáveis pelo marketing, e um assim denominado gerente de P&D, responsável parte técnica do desenvolvimento de produtos. Conforme se expressou um gerente de

segmento, a idéia era criar uma estrutura análoga a de duplas de criação das agências de marketing e publicidade, neste caso juntando o lado tecnológico ao de mercado. Cada gerente desse segmento tem como missão a Gestão do Negócio dos produtos a cargo do segmento. O lançamento de novos produtos assim como o acompanhamento dos seis primeiros meses (incluindo o marketing comercial) são de sua responsabilidade. Além da estrutura básica, a condução do processo de inovação recorre na Natura a órgãos colegiados: comitês de decisão que determinam se um projeto deve passar para a próxima etapa.

As fases do processo de inovação:

- **Desenvolvimento de idéias exploratórias:** onde se busca criar idéias e oportunidades de uso e desenvolvimento de novas tecnologias para novos produtos. A responsabilidade de análise, assim como do pré-*Briefing*, é do TCA.
- **Desenvolvimento de idéias factíveis:** ocasião onde a tecnologia é convertida em protótipos; define o conceito técnico, mostra interesse pelo consumidor e comercial. É responsabilidade do gerente de segmento a elaboração do *briefing* assim como do Time de projeto que acompanhará o desenvolvimento. Tipicamente, um Time de Projeto é composto de um gerente/coordenador de produto (MKT). Engenheiro de processo e envase, pessoal do desenvolvimento de embalagens e do planejamento e controle logístico além de pessoas do P&D.
- **Operacionalização da idéia:** desenvolver os componentes do composto de produtos, quantificar o interesse pelo consumidor e a robustez comercial do produto. Cabe ao time de projeto especificar o *design*, o conceito e o plano executivo I, onde se decide o investimento e a rentabilidade esperada.
- **Implantação da idéia:** aquisição de moldes e equipamentos, definição do composto final do produto e início da produção. O resultado desta etapa é o plano executivo II. Esta fase também é responsabilidade do time.
- **Lançamento:** acompanhamento até seis meses após o lançamento. Após esta fase, se encerra a responsabilidade do Time de Projeto, passando o produto às mãos da VP Comercial.

Análise do CASE

A Natura através de um processo de reengenharia formou estrategicamente as *gerências de segmento* que são formadas por gerentes ou coordenadores de marketing e um gerente da área técnica, chamado gerente de P&D. Este grupo de interesse tem a missão de gerir a linha de produtos do segmento como um negócio, que também inclui o desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Dentro das *gerências de segmento* observa-se a existência de um subgrupo, também caracterizado como de interesse, denominado *Time de Projeto* formado por diversos profissionais como: gerentes de marketing, engenheiro de processo e envase, pessoal responsável pelas embalagens, controle e planejamento logístico além dos profissionais de P&D, o time tem o objetivo de acompanhar o desenvolvimento de novos produtos.

O primeiro grupo (gerência de segmento) é fixo, isto é, faz parte da estrutura organizacional adotada pela empresa após a reengenharia. Já o Time de Projeto pode ter pequenas variações na composição dos participantes de acordo com as necessidades das fases do projeto e apresenta um tempo de duração que vai até seis meses após o lançamento de cada produto no mercado.

Outro ponto de caracterização dos grupos de interesse identificados no *case* da Natura, embora implícito, é a agenda de reuniões ou encontros durante as fases do processo de inovação que começa na elaboração e apresentação do *Briefing*¹, na primeira e segunda fase; logo em seguida na terceira fase para definir o *design*, o conceito e o plano executivo I; durante a quarta fase onde resulta o plano executivo II que define as decisões estratégicas de lançamento e posteriormente na quinta e última fase pode haver a necessidade de reuniões para analisar o desempenho do produto no mercado durante os seis últimos meses em que o Time de Projeto ainda acompanha o produto.

A estratégia adotada pela empresa é direcionada para o desenvolvimento contínuo de produtos inovadores que se alinha a idéia central do conceito de grupos de interesse apresentada por Cruz (2002) com a lógica de que a reunião de pessoas com diversos conhecimentos, das diversas áreas envolvidas no processo gera novos produtos, formas de fabricação e revitaliza a empresa de forma metodizada.

¹ *Briefing*: palavra inglesa utilizada para definir instruções, orientações, diretrizes de uma determinada tarefa ou atividade.

Considerações finais

A partir dos conceitos apresentados sobre Grupos de Interesse, torna-se possível concluir que este representa uma organização de pessoas de diferentes áreas com interesses e expectativas comuns em prol de um objetivo maior. Nessa perspectiva, destaca-se que embora o grupo de interesse seja temporário, ele não é informal por que obedece a requisitos essenciais para sua elaboração (objetivos, composição, tempo de duração do grupo e agenda de reuniões). Na verdade, o que difere grupos de interesse do simples conceito de grupo é o resultado de produtividade acima da média se compara a outras metodologias de organização de pessoas.

Com relação ao case da Natura, fica evidente o resultado positivo obtido com a implantação de um grupo de interesse totalmente focado no processo de inovação da empresa que visa utilizar a força criativa e intelectual do grupo para maximizar a eficiência do desenvolvimento e lançamento de novos produtos. A formação do grupo de interesse tem grande parcela de contribuição para o nível de competitividade da empresa, uma vez que esta se apresenta bem posicionada em um mercado bastante exigente como o setor de higiene e cosméticos.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**- 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CRUZ, T. **Sistemas, organizações & métodos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 7. Novas Estruturas Organizacionais, p. 147-75.

PEREIRA, P.T. **Governabilidade, grupos de pressão e o papel do Estado** in *A Reforma do Estado em Portugal: problemas e perspectivas*. Lisboa: Bizâncio, 2000.

PICHÓN-RIVIERE. **GRUPO**. Disponível em: <<http://planassiste.pgr.mpf.gov.br/informes/grupo5.pdf>>. Acesso em: 05 fevereiro 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.