

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

DIEGO ANTÔNIO KÜSTER

**MUDANÇA DE LOCAL DE FÁBRICA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE
PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO**

JOINVILLE

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

DIEGO ANTÔNIO KÜSTER

MUDANÇA DE LOCAL DE FÁBRICA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE
PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho apresentado como critério de aprovação do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

JOINVILLE

2014

1 INTRODUÇÃO

Era Maio de 2014 em Lima, capital do Peru, onde o processo de mudança da unidade fabril do Grupo Tigre no país, iniciado em 2012, começava a tomar forma consistente. A equipe de projeto, dominada quase que exclusivamente por Brasileiros, pressionava os líderes das áreas da empresa a preparar-se para o processo de transferência. Dentre esses líderes, estava Isabel, coordenadora de Recursos Humanos da unidade. Para ela, o desafio era enorme, pois contava com a meta de manter o quadro de pessoas com o maior número de remanescentes possível, cuidando para que estivessem satisfeitos com a mudança nos seus diversos aspectos, além de ser responsável por planejar a substituição, treinamento e desenvolvimento de novos contratados para suprir as eventuais perdas, que segundo informações levantadas em empresas que passaram pelo mesmo processo chegaram a 30% antes da mudança, e até 50% passados 6 meses da transferência. O que tornava o seu trabalho ainda mais difícil, além do orçamento limitado para a realização de alterações expressivas, era que a nova unidade, estaria localizada há mais de 50 km do local atual. Diversos colaboradores, inclusive parte da liderança, ao saberem da mudança já haviam iniciado a debandada, e os rumores, fofocas e dúvidas estavam presentes por todos os corredores da empresa. Todo o processo se iniciaria no início de Agosto, e a execução de um plano consistente até esta data era demandada pela liderança.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA NO PERU

A história do Grupo Tigre no Peru se iniciou em 2008 com a compra da Plástica S.A, até então fabricante de tubos e conexões com cerca de 15% do mercado local. A compra dessa unidade foi parte integrante da estratégia agressiva de internacionalização do Grupo, iniciada pelo então presidente Amaury Olsen, representando um passo importante para a caminhada rumo à expansão internacional. O mercado Peruano há época, assim como nos dias atuais, apresentava-se muito promissor, com uma economia estável, aumento na construção civil e no poder aquisitivo da população, além de largos investimentos governamentais em infraestrutura. Esse fenômeno também ocorreu nos últimos anos em outros países emergentes, como China, Índia e o próprio Brasil. No entanto

o que distingue o Peru, segundo especialistas, é que seu crescimento vem sendo sustentado por um “boom” de investimento, e não pelo surto de consumismo, como aconteceu por aqui. De fato, a Tabela 1 explicita o bom momento vivido pela econômica peruana em comparação aos outros seis maiores países sul-americanos. Levando em consideração o mesmo período, o crescimento médio do PIB peruano de 6,67%, fica muito a frente da média mundial de 2,86% e até mesmo da média dos países considerados desenvolvidos que apresentaram crescimento médio do PIB de 1,91% nos últimos quatro anos.

País	2010	2011	2012	2013	Média
Peru	8,45%	6,45%	5,95%	5,82%	6,67%
Argentina	9,14%	8,55%	0,95%	2,95%	5,40%
Chile	5,76%	5,84%	5,38%	4,07%	5,26%
Ecuador	2,95%	7,83%	5,12%	4,00%	4,98%
Colombia	3,97%	6,59%	4,05%	4,26%	4,72%
Brazil	7,53%	2,73%	1,03%	2,49%	3,45%
Venezuela	-1,49%	4,18%	5,63%	1,34%	2,41%

Tabela 1 - Crescimento PIB Países da América Latina

Fonte: Adaptado de *The World Bank* (2014)

O crescimento acelerado do país tem grande relação com o crescimento do setor de construção, que como mostra a Tabela 2, corresponde atualmente a 6,88% do PIB total do Peru, revelando um crescimento de 19% nos últimos cinco anos, o maior dentre todos os setores da economia.

Setor	% PIB					Varição
	2009	2010	2011	2012	2013	
Comércio	10,19	10,57	10,82	10,95	10,96	8%
Manufatura	15,17	15,50	15,80	15,13	15,13	0%
Agricultura	5,92	5,69	5,57	5,56	5,33	-10%
Pesca	0,67	0,49	0,71	0,45	0,51	-24%
Extração de Petróleo e Minerais	14,20	13,26	12,54	12,17	12,06	-15%
Eletricidade e Água	1,71	1,70	1,72	1,72	1,71	0%
Construção	5,77	6,27	6,10	6,67	6,88	19%
Serviços Governamentais	4,96	4,93	4,83	4,82	4,80	-3%
Outros Serviços	41,41	41,58	41,90	42,52	42,61	3%

Tabela 2 - Crescimento do PIB por Setor

Fonte: Adaptado de *The World Bank* (2014)

Devido a esse movimento, e visando a exploração desse grande mercado em expansão, sobretudo dos setores da construção e mineração, o Grupo Tigre deu mais um passo em direção ao crescimento na região, adquirindo em Janeiro de 2013 a Matusita S.A, empresa que já operava no país há mais de 40 anos. Além da expansão no mercado nacional, onde passou a deter cerca de 25% de *market share*, o Grupo buscava também associar seus produtos a uma marca que inspirasse confiança e qualidade, coisa que até então, atuando sob a marca Plástica ainda não tinha conseguido realizar. Além da integração da marca, que passou a atuar sob o nome de Matusita Tigre, foram incorporadas à estrutura já existente, as estruturas de Administração e Finanças, Comercial, Logística, Distribuição, Produção, bem como as áreas de Recursos Humanos e área Jurídica. Boa parte da estrutura fabril, equipamentos e estoque também foi transferida da Matusita para a Plástica, porém a limitação de espaço fez com que muitos equipamentos tivessem que permanecer na antiga fábrica, criando mais um “problema” para os diretores corporativos e os gerentes locais: como manter duas estruturas fabris em locais diferentes utilizando a mesma estrutura administrativa? Ambas fábricas já possuíam um tempo de operação bastante considerável, e conseqüentemente, estruturas bastante antigas em termos de tecnologia, o que acabava limitando também a eficiência desses locais.

Para complicar ainda mais a situação, cerca de 1 mês antes da aquisição da Matusita o *Instituto Metropolitano de Planificación* lançou o *Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025*, uma análise completa do ambiente, aspectos econômicos, culturais e geográficos atuais da cidade e um planejamento a ser realizado até o ano de 2025 com o objetivo de consolidar o crescimento e o papel de destaque que a cidade desempenha em relação a outros megacentros sul-americanos. Nesse planejamento constavam ações, direcionamentos, programas e principalmente obras a serem realizadas para o atingimento das metas estabelecidas. Dentre essas obras, o projeto de revitalização da avenida beira-mar da cidade, batizada como Costa Verde Para Todos influenciava diretamente o rumo e os planos do Grupo Tigre dali em diante. O projeto consistia em uma total reforma das áreas a beira-mar, com a construção de uma via expressa que ligasse as praias da capital peruana desde o distrito de Chorrillos até o distrito de Callao, com a introdução de áreas verdes, praças e parques, objetivando a criação de áreas turísticas e a melhoria da qualidade de vida da população local. O projeto de

urbanização contempla mais de 20 km de obras, passando por vários distritos, incluindo o distrito de San Miguel onde está localizada a fábrica da Plástica, como mostra o mapa da Figura 1. O distrito de San Miguel, por estar localizado a beira-mar tornou-se gradativamente residencial ao longo dos últimos anos, o que faz com que a fábrica destoe dos prédios e condomínios de alto padrão construídos no local, e gere desconforto na vizinhança por conta dos ruídos e alta movimentação de caminhões e carretas decorrentes das operações logísticas da empresa.

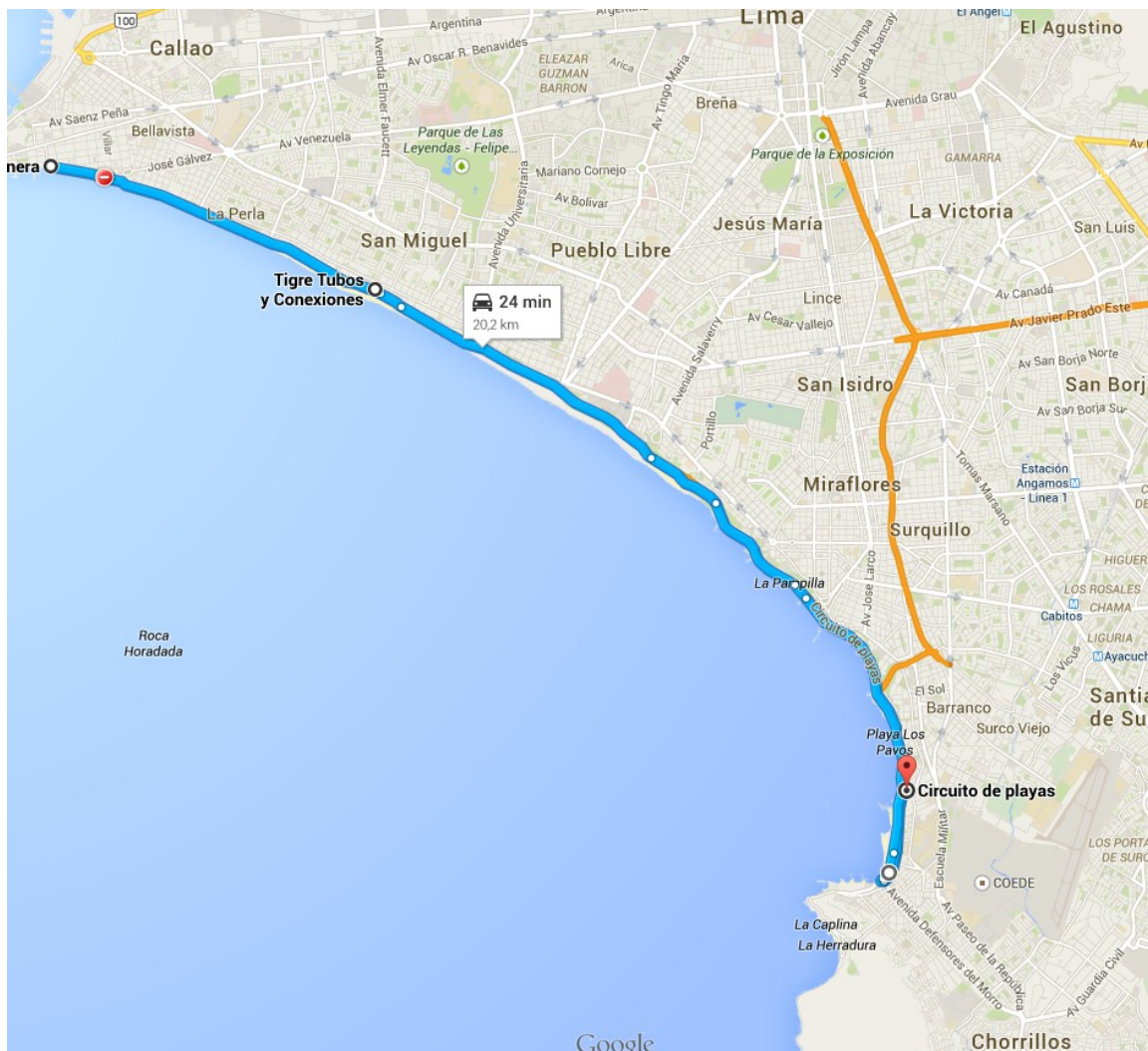


Figura 1 – Perímetro de obras projeto Costa Verde Para Todos
 Fonte: Adaptado de *Google Maps* (2014)

Como saída para todos esses problemas e diante de resultados cada vez mais expressivos, em março de 2013, após uma revisão de mercado, a empresa tomou como necessidade a construção de uma nova unidade fabril que pudesse suportar

as duas operações, com novas instalações e condições de infraestrutura adequadas a potencializar o resultado da companhia no país. De fato esse era um estudo que já vinha sendo feito desde 2011, devido ao potencial econômico do país, mas só após a real necessidade, a ideia enfim sairia do papel.

Em maio de 2013, a empresa concluiu a compra do terreno onde iria construir sua nova fábrica. O local escolhido para recebê-la foi o distrito de Lurín, localizado na região sul de Lima, e considerado o principal polo industrial em desenvolvimento da capital.

O projeto da nova unidade contempla mais de 21 mil m² de área construída dentro do terreno que possui uma área de quase 80 mil m². Um investimento que custou cerca de 32 milhões de dólares a companhia e que proporcionaria um salto tecnológico, aumentando a eficiência na produção e consequentemente reduzindo custos. Pelas estimativas feitas pela equipe de projeto, com a nova fábrica a capacidade de produção seria aumentada em quase 30%. Já a redução de custos se daria principalmente pela redução de mão-de-obra direta, que estimava-se sair das atuais 400 pessoas para aproximadamente 320, uma redução de 20%. A nova fábrica visava também melhorar as condições de trabalho a operação, e benfeitorias como vestiários modernos com duchas de água quente, refeitório novo e climatizado, além de um salão de jogos tinham sido prometidos ao longo do projeto.

Em janeiro de 2014, foi dada a largada no canteiro de obras. O projeto considerava basicamente três marcos: construção e instalações, transferência das máquinas e equipamentos, e o início de produção. Todas essas entregas deveriam ser realizadas ainda em 2014, pois nesse meio tempo, o terreno onde estava localizado a Plástica fora vendido em um negócio multimilionário para dar lugar a mais um condomínio residencial no distrito de San Miguel. Uma das cláusulas do contrato de venda, previa a entrega do terreno desocupado em janeiro de 2015, sendo que o não cumprimento desta poderia acarretar em uma multa de 50 mil dólares por mês a Tigre. Todo esse processo foi visto como um desafio enorme para a equipe de Engenharia da empresa, área responsável pela execução do projeto, ainda mais por esta estar localizada na matriz no Brasil. Por isso, uma equipe de profissionais da área foi deslocada ao país até que se findasse o projeto, enquanto outros membros alternavam viagens mensais para o Peru, compartilhando a participação no projeto com suas demais responsabilidades em outras atividades. A Figura 2 ilustra o cronograma simplificado do projeto.

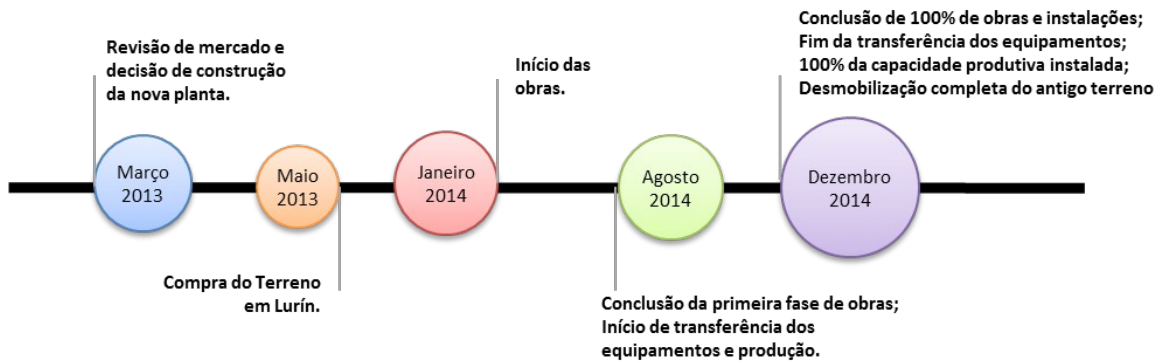


Figura 2 - Cronograma simplificado projeto nova fábrica Tigre Peru
 Fonte: Primária (2014)

3 GESTÃO DE PESSOAS NA UNIDADE

Desde o início de suas operações, e por característica do seu fundador João Hansen Júnior, a Tigre tem tido a preocupação com suas pessoas como um dos pilares da companhia. Mesmo nas unidades fora do Brasil, com as diferenças culturais e legislativas de cada país em específico, a empresa busca promover melhorias no ambiente de trabalho, com políticas locais e mais recentemente corporativas com o fim de transformar a empresa em uma das melhores para se trabalhar em todo o mundo, conforme meta estabelecida pela Diretoria Executiva.

O histórico de melhorias feitas na parte de pessoas no Peru começou logo após a compra da Plástica em 2008, quando coube a Evanilton, profissional há época com 20 anos de Tigre, gerenciar a unidade no país. Como acontece na grande maioria das fábricas no Peru, os trabalhadores da Plástica costumavam trazer a comida de casa e aproveitar o horário de folga para almoçar no chão da fábrica. Depois que a Tigre assumiu, as instalações foram ampliadas de forma a reservar um generoso espaço para o refeitório e cozinha. Também seguindo a filosofia da empresa, uma assistente social foi contratada para dar acompanhamento às famílias dos funcionários em suas residências, cuja grande maioria é de ascendência indígena. Além disso, foram realizados convênios com médico e dentista para atender colaboradores e dependentes na fábrica. Atualmente, além dos benefícios conquistados anteriormente, a Tigre Peru subsidia cerca de 60% do valor das refeições dadas ao seu pessoal, além de arcar também com um valor de auxílio transporte de S/ 52,00. Adicionalmente, são oferecidos convênios com instituições de ensino, além de assistência odontológica integral na fábrica.

4 A TRANSFERÊNCIA: O DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS

A partir do desafio lançado pela equipe de projeto, a área de recursos humanos da empresa, capitaneada por sua coordenadora, elaborou um plano macro de trabalho para definir quais ações deveriam ser realizadas. O plano consistia basicamente em dois pilares:

- Retenção e atração de talentos;
- Identificação de posições chave e treinamentos;

4.1 Retenção e atração de talentos

Para realizar a retenção do pessoal, Isabel decidiu que precisava primeiro compreender melhor qual o perfil das pessoas com as quais se estaria trabalhando no aspecto da mudança, uma vez que não somente os colaboradores situados na fábrica da Plástica seriam contemplados, como também aqueles que permaneceram trabalhando na Matusita. Por isso, foram coletados dados e entrevistadas pessoas para a realização de uma análise que pudesse fornecer uma base para a realização do trabalho.

Um dos itens analisados foi o tempo de casa de cada colaborador, conforme ilustra o gráfico da Figura 3. A partir dessa análise pôde-se constatar que aproximadamente 80% do quadro possui tempo de casa em até 10 anos, com grande concentração – cerca de 45% das pessoas – com tempo entre 1 e 3 anos. Esse fenômeno pode-se explicar até certo ponto, pela característica da indústria de plástico no Peru, onde a maioria das pessoas é capacitada nas indústrias, uma vez que o país não possui uma grande quantidade de cursos de capacitação na área. Assim, há uma grande procura de pessoas com experiência razoável e de custo baixo, aonde se encaixam principalmente os profissionais com cerca de 3 anos de experiência. Isto pode explicar também o baixo percentual de profissionais com tempo de empresa entre 3 e 5 anos, pois a medida que ganham mais experiência e são cobiçados pelo mercado, podem optar por seguir na empresa, se desenvolver, e potencialmente entrar para o grupo dos profissionais com mais de 5 anos de casa, ou sair para um aquecido mercado onde serão mais valorizadas.

Figura 3 - Gráfico análise tempo de casa dos colaboradores
Fonte: Primária (2014)

A equipe de projeto havia avisado Isabel anteriormente, que por conta da transferência e início de produção na nova fábrica e da complexidade de manutenção e operação dos equipamentos, deveria dar-se prioridade principalmente as equipes de manutenção e de técnicos de fábrica. Em uma análise rápida verificou-se que dentro do quadro de pessoas da unidade 27 % são profissionais da área administrativa, enquanto 73% são operadores de chão de fábrica. Olhando os dados levantados dessa primeira análise, e comparando a informação com a exigência da equipe de projeto, Isabel percebeu que teria um grande problema em mãos, isso porque a mão-de-obra operacional tem a tendência em valorizar mais o dinheiro do que condições e aspectos qualitativos do trabalho, como treinamento e desenvolvimento, e estaria mais propensa a fazer parte daqueles que vão em busca de outra oportunidade de trabalho no mercado.

Um dos temas mais controversos e que gerava polemica nos colaboradores era a respeito da localização da nova planta, bastante distante do local da planta atual. A capital peruana Lima é uma das 25 maiores metrópoles do mundo em termos de população com quase 9 milhões de habitantes, a frente inclusive de outras cidades mais conhecidas como Chicago e Madrid, porém suas condições de infraestrutura urbana, apesar de terem evoluído com os grandes investimentos nos últimos anos, ainda é muito precária, principalmente no que diz respeito ao transporte. Em cidades desse porte, o transporte público é uma obrigação, porém em Lima ele é desorganizado e ineficiente, pois combina os serviços geridos pelo governo, ônibus modernos chamados de transporte metropolitano, com vans e micro-ônibus privados quase que obrigatoriamente velhos e em péssimas condições e que não passam por uma fiscalização efetiva.

Uma pesquisa realizada no início de 2014 pela Datum Internacional, instituto de pesquisa peruano, revelou o comportamento e as percepções dos habitantes de Lima quanto ao transporte. Os dados são apresentados nas Figuras 4 e 5 abaixo.

Figura 4 - Gráfico modalidade transporte utilizado em Lima
Fonte: Adaptado de *Datum Internacional* (2014)

Figura 5 - Avaliação qualidade do serviço de transporte público em Lima

Fonte: Adaptado de *Datum Internacional* (2014)

Assim como acontece na grande maioria das metrópoles de países subdesenvolvidos, em Lima a grande maioria das pessoas, cerca de 83%, é dependente do transporte público, pois não possui condições de adquirir um transporte próprio. Quando perguntado a população limenha sobre a qualidade do serviço de que dispõem para se deslocar, 59% classifica como ruim ou péssimo, 32% como regular, e apenas 9% declaram que o serviço é excelente ou bom. A mesma característica pode ser percebida nos colaboradores da Tigre, aonde, com exceção aos gerentes e alguns colaboradores privilegiados, a grande maioria não possui meio de transporte próprio, o que torna o deslocamento um elemento extremamente relevante na hora da busca por um trabalho, basicamente por dois fatores: o tempo de deslocamento e o custo para utilização dos serviços. Isso acontece pois dos sistemas de transporte disponíveis à população, o regido pelo governo e privado, somente o primeiro possui rotas e tarifas integradas, com pontos de carga e descarga de passageiros e horários fixos. Já o sistema privado, trabalha em um sistema marcado pela informalidade e concorrência selvagem como relata uma reportagem do diário *El País*: “Poucas companhias pagam salário fixo aos seus motoristas e cobradores, que por isso ganham a vida em função do número de passageiros que conseguem subir em suas unidades. (...) muitas vezes os ônibus demoram mais do que o necessário, porque lhes convêm procurar mais passageiros em vez de tentar chegar mais rápido.”

Toda essa ineficiência torna o transporte oneroso ao trabalhador comum. Ainda segundo a pesquisa da *Datum Internacional*, cerca de 95% da população limenha gasta entre S./ 1.00 a S/. 10.00 diariamente para se locomover na capital peruana, com uma média de S/. 5,33 por dia e um gasto mensal médio de S./ 138.60.

Figura 6 - Gasto médio diário em transporte público em Lima.

Fonte: Adaptado de *Datum Internacional* (2014)

Gasto Médio	
Diário:	S/ 5,33
Mensal:	S/ 138.60

Para complementar os dados coletados da pesquisa, foi verificada a distribuição de moradia dos trabalhadores da empresa em relação aos distritos que compõe a cidade de Lima. A análise da distribuição mostra que a grande maioria dos trabalhadores provém de distritos mais próximos do local onde a fábrica está

instalada atualmente, enquanto que a concentração de pessoas que já trabalham na empresa e vivem próximas ao local de construção da nova fábrica é praticamente irrelevante.

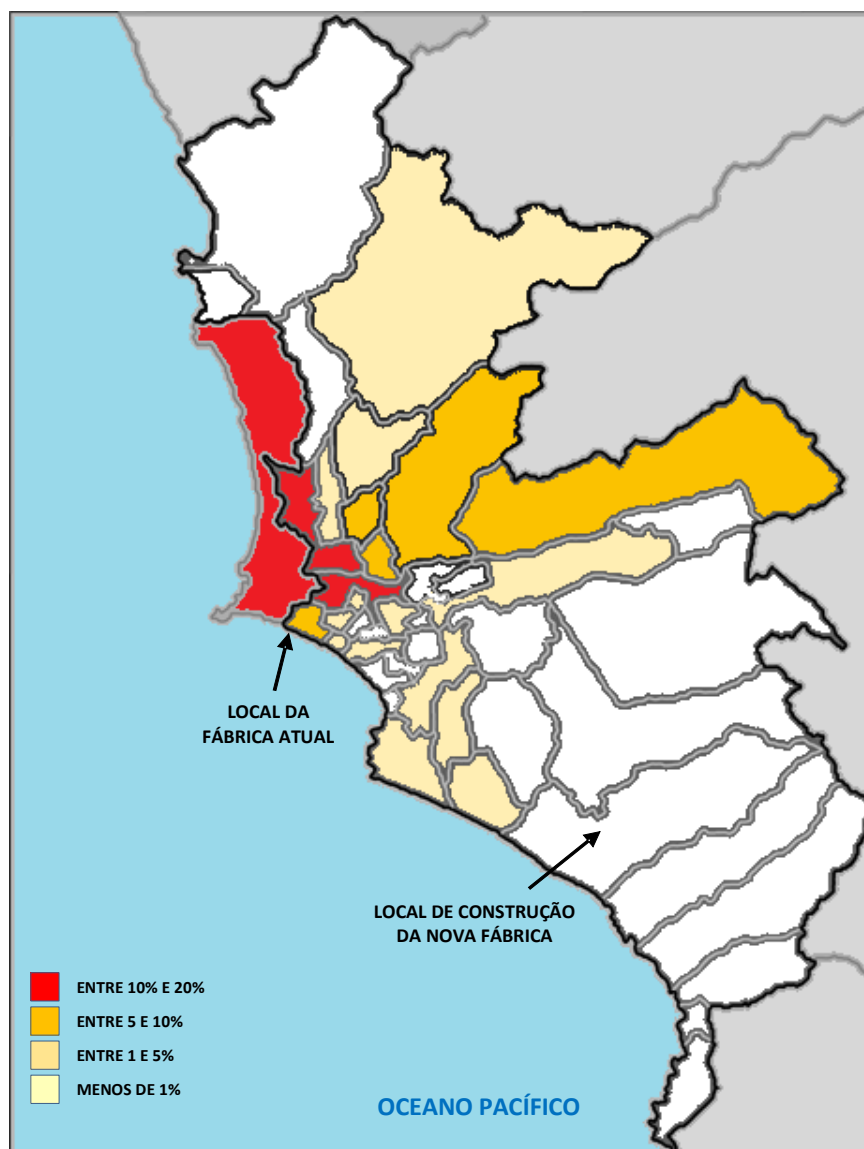


Figura 6 - Mapa moradias colaboradores Tigre Peru
Fonte: Primária (2014)

A partir desses dados, pôde ser notado a importância que a questão do deslocamento e a distância da nova fábrica faria para que os colaboradores decidissem acompanhar a empresa em sua mudança de local.

No processo de construção do plano, Isabel viu também a necessidade de entender um pouco melhor quais as características do novo local e que representariam impacto a gestão de pessoas. Ao passo que a primeira era importante para se ter uma ideia de que seria necessário para implementar uma estratégia de retenção de

talentos, isto é, manter o atual quadro de pessoas sem grandes perdas em número de colaboradores ou conhecimento formado ao longo do tempo, a análise do mercado no qual a empresa estaria inserida faz parte da estratégia para atração de talentos locais, em relação a demais empresas instaladas em Lurín.

O distrito de Lurín, vem sendo destacado como o novo motor industrial do país, e grandes empresas locais, e até mesmo globais vem se instalando na região no qual predomina a atividade industrial, com cerca de 75% de representação sob o total da atividade econômica. Os outros 25% se dividem entre o comércio e a atividade agropecuária. O distrito pertence ao chamado Cone Sul da capital, onde segundo o *Instituto Nacional de Estadística e Informatica – INEI*, o valor médio do salário até setembro em 2013 foi de S/. 1385,37. No Cone Centro, onde está situado o distrito de San Miguel, local atual da fábrica, o salário médio no mesmo período foi de S./ 1833,82. Apesar do valor do salário ser quase 25% menor no novo local, esse dado não se mostra suficiente para analisar o contexto vivido pela empresa, pois, como comentado anteriormente, a região onde se encontra localizada a fábrica atual é quase que predominantemente turística e comercial, povoada também por grandes instituições financeiras e centros administrativos de empresas cujos colaboradores são mais qualificados, onde a Tigre foge a regra sendo uma das últimas indústrias remanescentes.

Dada a impossibilidade de analisar num contexto macro os salários médios por regiões, e sendo grande a concorrência por mão de obra que a Tigre enfrentaria no novo local em virtude da alta concentração de indústrias, realizou-se uma pesquisa de salários e benefícios oferecidos por algumas das empresas instaladas nos arredores, pondo-se em comparação com o oferecido atualmente pela empresa. O resultado da pesquisa é mostrado na Tabela 3.

Item	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Tigre (Atual)
Salário Básico (S/.)	S/. 750,00	S/. 850,00	S/. 900,00	S/. 750,00
Auxílio Transporte (S/.)	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 52,00
Subsídio Alimentação (%)	100%	65%	50%	63%
Entidad Prestadora de Salud - EPS	-	-	-	-
Transporte Próprio	Sim	Sim	Sim	Não

Tabela 3 - Pesquisa salário e benefícios empresas localizadas em Lurín
Fonte: Primária (2014)

De acordo com a pesquisa realizada, atualmente a empresa pratica um salario basico abaixo do que pode ser encontrado no mercado local em Lurín. Além disso, por conta de estar atuando em uma região mais central da cidade atualmente, a Tigre oferece apenas um auxilio transporte aos seus colaboradores, ao passo que as empresas que já se localizam no distrito onde se encontrará futuramente a planta fornecem aos seus colaboradores, transporte fretado pela empresa. Quando analisado o subsidio de alimentação nessas empresas porém, apenas uma empresa se destaca oferecendo valor significativamente maior do que os 63% oferecidos atualmente pela Tigre. Comparativamente, Isabel percebeu um certo balanço entre os benefícios e o valor do salario basico que cada empresa proporciona aos seus colaboradores: aquelas que fornecem salario de maior valor, subsidiam menor porcentagem da alimentação.

Apesar de a Tigre estar um pouco abaixo em relação as empresas já instaladas em Lurín no quesito salario, um aspecto favorável observado pela coordenadora é que nenhuma delas apresenta um diferencial significativo que precise de grande esforço financeiro para entrar forte na busca de talentos no novo mercado, como por exemplo convenio com alguma EPS – Entidad Prestadora de Salud, benefício semelhante aos planos de saúde oferecidos no Brasil.

Isabel percebeu que seria inevitável uma revisão nos benefícios oferecidos pela empresa, e para antecipar-se ao processo decisório com a gerência, avaliou e preparou em conjunto com sua equipe um quadro resumo (Anexo) com cenários alternativos considerando os benefícios e reajustes que seriam incorporados a empresa para o próximo ano já no novo local, e as vantagens que receberiam aqueles que acompanhassem a empresa na mudança.

Aproveitando a análise da nova localidade, a coordenadora mapeou os principais distritos de influencia, ou seja, os distritos mais próximos onde poderia ser encontrada a mão-de-obra necessária. Ao todo foram identificados 5 distritos residenciais próximos ao local da nova fábrica, onde foram também mapeados locais públicos e de grande circulação, além de universidade, que poderiam ser usados na elaboração de uma estratégia de recrutamento.

4.2 Posições Chave e Treinamentos

Para acompanhar as melhorias realizadas na parte fabril em termos de equipamentos e tecnologia com a nova fábrica, Isabel percebeu que a transferência seria também uma hora oportuna para realizar a administração de carreiras na Tigre Peru. Ela então deu início a um processo de análise de posições e pessoas chave na organização, com o fim de identificar quais cargos não poderiam ficar vacantes e os colaboradores que de forma alguma poderiam sair durante o processo de traslado de uma fábrica a outra, pois poderiam impactar de forma significativa o início e a estabilização da produção e funcionamento no novo local em virtude do seu conhecimento, experiência ou importância para todo o processo. Após levantamento com os demais coordenadores e gerentes obteve-se o seguinte resultado:

Posições Chave	102
Produção	47
Administrativo	31
Liderança	24
Pessoas Chave	75
Produção	39
Administrativo	20
Liderança	16

Tabela 4 - Análise posições chave e pessoas chave para Tigre Peru
 Fonte: Primária (2014)

Além disso, outro aspecto que deveria ser imediatamente levado em conta pela coordenadora, seria a linha de sucessão de posições de liderança na empresa já visando perdas ao longo dos anos e aquelas decorrentes do processo de transferência. Nesse processo, foram identificadas 11 pessoas que a partir daquele momento estariam diretamente na linha de sucessão de coordenadores. Para esses casos, o esforço de retenção e desenvolvimento de carreira deveria ser ainda maior por parte do RH, com ações direcionadas e especiais para quando requisitados possam exercer funções de liderança e maior responsabilidade. Boa parte dessas ações de desenvolvimento de carreira dos profissionais chave deveriam ser realizadas com treinamentos *on the job* nas novas funções e responsabilidades, com acompanhamento dos gestores responsáveis.

Um processo de mudança de local de trabalho, como estaria vivendo a Tigre Peru em breve, exigiria de cada colaborador um certo tempo de habituação ao novo local, afinal desde a vizinhança, até o local onde fariam suas refeições, estariam diferentes do que estavam acostumados. Para minimizar esse impacto Isabel sugeriu a liderança a realização de visitas a fábrica pelos colaboradores ainda enquanto estivessem sendo executadas, com o fim de conhecerem e habituarem-se ao novo local. Nessas visitas receberiam um “pacote de boas vindas” contendo todas as informações para sanar eventuais dúvidas sobre a nova fábrica e a vizinhança. Assim, ela acreditava que tornaria mais fácil o processo de mudança e minimizaria o choque dos colaboradores ao chegarem ao novo local o trabalho.

5 A DECISÃO

Mesmo que a diretriz da empresa seja de que deve ser mantida a máxima quantidade de pessoas do quadro atual, as análises mostraram que as pessoas têm diferentes expectativas, e conseqüentemente apresentam desempenho diferenciado. Portanto, há que se avaliar que um tratamento igual a todos os funcionários nem sempre é a melhor decisão considerando a empresa como um todo, pois quanto mais vantagens e benefícios concedidos a maior número de pessoas, maior também é o custo. A partir dessa reflexão, uma maneira justa de realizar a distribuição e gestão do processo de mudança, seja de benefícios, treinamento e acompanhamento de carreira, seria a estratégia de diferenciação, por apresentar melhor equilíbrio entre custo e benefício.

Assim, adotando-se a diferenciação como ponto de partida foram elaborados três tipos de pacotes de benefícios, ações e iniciativas para tratamento das pessoas, em preparação para o processo de mudança, conforme indica a Tabela 5 .

Categoria	Plano de Benefícios (Ver anexo)	Treinamentos
Pessoas Chave	<i>Proposta 3</i>	Programa de mentoring, treinamento e alocação de novas responsabilidades e funções através de <i>job rotation</i> .

Posições Chave e Potenciais	<i>Proposta 2</i>	Treinamentos específicos para cada posição, baseado nas competências e habilidades requisitados para função.
Demais Funcionários (Novos Recrutamentos e Quadro Atual)	<i>Proposta 1</i>	Treinamentos de familiarização (pacote de boas vindas) , treinamentos básicos e de rotina conforme política corporativa.

Tabela 5 - Benefícios e treinamentos por categoria de funcionários.

Fonte: Primária (2014)

No quesito recrutamento, optou-se por utilizar quatro fontes de recrutamento, onde seriam divulgadas as vagas abertas pela a empresa para a reposição de funcionários. A Tabela 6 mostra as quatro fontes e para quais tipos de vagas serão utilizadas cada uma delas.

Fonte de Recrutamento	Grupo Objetivo
Municipalidades	Colaboradores para operação da fábrica.
Universidades	Colaboradores para áreas administrativas e suporte
Pontos de Grande Circulação (estações, supermercados, etc.)	Colaboradores para operação da fábrica.
Internet	Todas as vagas.

Tabela 6 - Fontes e grupos objetivo de recrutamento.

Fonte: Primária (2014)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um processo de mudança fabril de proporções como o enfrentado pela Tigre Peru, é composto de inúmeras variáveis e por isso exige muito trabalho ao longo do caminho, sendo composto por diversas decisões nas áreas Comerciais, Engenharia, Logística, Marketing, etc. No meio desse grande conglomerado de atividades encontra-se a Gestão de Pessoas, que em quase 100% das vezes é impactada diretamente pelas decisões tomadas em outras áreas, nas quais pouco é levado em conta o fator pessoas. No entanto, uma vez que uma organização é composta em sua maioria por pessoas, esse se torna, senão o maior, um dos maiores fatores de sucesso de qualquer empresa em qualquer situação esta se encontre. Baseado nesses fatores, a Gestão de Pessoas teve e tem papel estratégico no processo de mudanças, no tanto no quesito de planejar as ações para atender a demanda de projeto, como em direcionar o trabalho da melhor forma com o fim de atender as expectativas dos mais atingidos pela mudança: as pessoas. Felizmente, apesar de

ter sido iniciada um pouco tardiamente em relação a todo o projeto, houve tempo para a realização das análises referentes a gestão de pessoas apresentadas neste estudo de caso, e para a elaboração de ações e estratégias de gestão de pessoas para a mitigação do impacto resultante da mudança.

QUESTÕES

1. Baseado nos dados e informações apresentados no estudo avalie a estratégia adotada pela empresa no que se refere a Gestão de Pessoas, apresentando justificativas e argumentos para embasar sua resposta. O que você faria diferente?
2. Se você estivesse a cargo de realizar uma mudança como essa, que outras ferramentas e análises de Gestão de Pessoas utilizaria para avaliar a situação?
3. Conforme visto no texto, as condições demográficas, urbanas e culturais de têm influencia sobre os aspectos da Gestão de Pessoas. Você concorda com essa afirmação? Esses aspectos deveriam ser levados em conta, nas decisões referentes a Gestão de Pessoas?
4. Você acha que as formas de recrutamento e treinamento escolhidas pela empresa são efetivas? Que outras estratégias poderiam estar sendo utilizadas para recrutar e atrair talentos? E para desenvolver aqueles que já estão na empresa?
5. Você concorda com a estratégia de diferenciação para a concessão de benefícios e vantagens nas empresas?

ANEXO

Reajuste de benefícios – Proposta 1.

Benefício	Descrição	Atual/ Ano (S/.)	Futuro/ Ano (S/.)	Impacto nos custos (S/.)
Subsídio Refeição 100%	Cardápio Básico	363.636	936.000	572.364
Transporte Fretado + 50 % do subsídio atual	Valor do transporte fretado pela empresa em rotas específicas + auxílio transporte para chegada até pontos de parada do transporte fretado.	213.168	1.411.200	1.198.032
Bônus Permanência	Bônus concedido em duas parcelas de ½ salário para aqueles que acompanharem a empresa.	-	628.962	628.962
Reajuste Salarial 15%	Reajuste salarial concedido de forma progressiva: 5% em Janeiro 10% em Maio 15% em Junho	10.132.788	11.146.067	1.013.279
		10.709.592	14.122.229	3.412.637

Reajuste de Benefícios – Proposta 2.

Benefício	Descrição	Atual/ Ano (S/.)	Futuro/ Ano (S/.)	Impacto nos custos (S/.)
Subsídio Refeição 100%	Cardápio Básico	363.636	936.000	572.364
Transporte Fretado + 50 % do subsídio atual	Valor do transporte fretado pela empresa em rotas específicas + auxílio transporte para chegada até pontos de parada do transporte fretado.	213.168	1.411.200	1.198.032
Bônus Permanência	Bônus concedido em duas parcelas de ½ salário para aqueles que permanecerem na empresa.	-	628.962	628.962
Reajuste Salarial 15%	Reajuste de 15% concedido integralmente em Janeiro	10.132.788	11.652.706	1.519.918
Auxílio Estudo	Valor disponível para bolsas de estudo	-	331.200	331.200
		10.709.592	14.960.068	4.250.476

Reajuste de Benefícios – Proposta 3.

Benefício	Descrição	Atual/ Ano (S/.)	Futuro/ Ano (S/.)	Impacto nos custos (S/.)
Subsídio Refeição 100%	Cardápio Básico	363.636	936.000	572.364
EPS - Entidade Prestadora de Saúde	Plano básico - somente para o titular, não considera dependentes.	-	1.160.304	1.160.304
Transporte Fretado + 50 % do subsídio atual	Valor do transporte fretado pela empresa em rotas específicas + auxílio transporte para chegada até pontos de parada do transporte fretado.	213.168	1.411.200	1.198.032
Bônus Permanência	Bônus concedido em duas parcelas de 1 salário para aqueles que permanecerem na empresa.	-	1.257.924	1.257.924
Reajuste Salarial 20%	Reajuste de 20% concedido integralmente em Janeiro	10.132.788	12.159.346	2.026.558
		10.709.592	16.924.774	6.215.182

REFERENCIAS

CORDERO, J. Lima se afoga em seu trânsito caótico | Internacional | Edição Brasil no EL PAÍS. **El País**, 2014. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2014/03/27/internacional/1395931222_645507.html>. Acesso em: Novembro 2014.

DATUM INTERNACIONAL S.A. **Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional**. Datum Internacional S.A. Lima, p. 26. 2014.

INEI - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Series Nacionales. **INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática**. Disponível em: <<http://series.inei.gob.pe/>>. Acesso em: Outubro 2014.

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. **Plan regional de desarrollo concertado de Lima (2012-2025)**. Municipalidad Metropolitana de Lima. Instituto Metropolitano de Planificación. Lima, p. 448. 2013.

THE WORLD BANK. Data. **The World Bank**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/>>. Acesso em: 5 Novembro 2014.