

FRANQUIA DAS IRMÃS M. MOURA

Érica Simone Freire Cabral Gomes

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Arione Diniz, o fundador do negócio, deu início à história das Óticas Diniz em São Luiz no Maranhão, cidade-sede da Ótica. Diniz, já trabalhava no ramo, numa grande rede da época, King Jóias.

Demitido desta empresa, resolveu colocar sua própria ótica: a Ótica Diniz. O mesmo ousou com um atendimento diferenciado. No início oferecia suco de caju a seus clientes, onde com o crescimento da empresa o mesmo pode proporcionar melhoria na qualidade do atendimento, então, desta forma as lojas se multiplicaram, e o Diniz como é chamado, passou a ter a maior rede de lojas do Maranhão. Pouco a pouco, seus irmãos se interessaram pela idéia e escolheram outros estados do Nordeste para abrirem pontos de venda. Sempre com o auxílio e orientação do grande mentor.

As Óticas Diniz têm como compromisso a qualidade em todos os seus produtos e serviços. Por isso, todas as ações são pautadas pelas seguintes metas: Fornecer produtos e serviços que de maneira consistente, atendam ou superem as necessidades de nossos clientes, através do uso eficiente dos recursos disponíveis; Envolver todos os nossos colaboradores na busca pela qualidade dos produtos e serviços; Proporcionar aos nossos colaboradores treinamentos contínuos para que tenham os subsídios necessários à execução eficaz de suas atribuições, zelando sempre pela excelência dos serviços prestados e disponibilizar um amplo mix de produtos e serviços para que, somados aos esforços de nossa equipe, garantam a completa satisfação de nossos clientes. As Óticas Diniz têm como missão manter-se sempre competitiva, direcionando todos os seus esforços para satisfação de seus clientes, sempre orientada pelo completo respeito aos seus valores e política empresarial. A empresa tem como visão tornar-se líder no mercado ótico, a partir da busca pela excelência nas vendas e gerenciamento, gerando assim benefícios crescentes para clientes e colaboradores, tendo sempre como foco primário a qualidade no atendimento. Os seus valores são: Qualidade e Excelência; Dedicação; Respeito; Comprometimento; Responsabilidade e Ética.

Até o ano de 2000, a rede contava com apenas 24 pontos de venda em São Luís do Maranhão. Em determinado momento deste crescimento, chegou a vez da cidade de Aracaju/SE. A diretoria designada a desenvolver trabalho naquela cidade precisava de funcionária de confiança e com experiência no grupo. Entrava em cena a Miranete, convidada a se deslocar para aquela capital com a responsabilidade de ser a supervisora financeira. Como tal fato fazia parte de uma evolução na sua vida, não teve dúvidas. Em 2003, surge uma outra mudança, um dos irmãos Diniz resolveu expandir a loja agora para a cidade de Curitiba, outro extremo geográfico e principalmente cultural ao já conhecido Nordeste. Neste novo empreendimento surgiu o convite para Milzanete assumir o cargo de supervisora das lojas da capital paranaense.

As Óticas Diniz iniciaram, em 2005, uma mudança no sistema de empresa familiar, permitindo a abertura de lojas por ex-funcionárias do grupo. Assim, as Óticas Diniz, antes só dirigida por familiares, ingressou agora no sistema de franquias, dando um passo importante para se tornar a maior rede de óticas do Brasil, segue quadro demonstrativo com a evolução das lojas ao longo dos anos.

Muitos desafios antecederam a concretização para gerenciar cada uma das etapas de implantação desse mercado: a localização, organização, seleção de pessoas, enfrentamento da concorrência e todos os ambientes gerados pelo ambiente competitivo.

Na pesquisa de mercado a cidade de Londrina e Maringá ambas localizadas no estado do Paraná/PR, foram selecionadas para implantação da empresa pelos critérios estabelecidos pelas empreendedoras, firmando-se com o apoio dos gestores da Ótica Diniz, amigos e familiares. Com o objetivo final atingido, tornaram-se diretoras de franquia das Óticas Diniz, das cidade supracitadas, Miranete respondendo pela direção das lojas de Londrina-PR, Apucarana-PR e Milzanete assumiu a direção das lojas de Maringá-PR e Osasco-SP.

Com a abrangência do mercado várias indagações foram surgindo: Como fazer a diferença? Como contribuir para que sejamos bem sucedidas? As políticas de estratégias de desenvolvimento organizacional são pautadas em que princípios?

O Contexto

Nascidas em Natal, as irmãs Miranete de Moura Gomes e Milzanete de Moura Gomes, duas dos cinco filhos de uma família simples de pais também potiguares, só tinham uma alternativa assim que alcançada a maioridade, a busca por emprego, e busca da independência. A irmã mais velha, Miranete, iniciou a sua carreira profissional em 1996, quando começou a trabalhar como caixa de uma grande loja de eletro em Natal-RN. A partir daquele ano, começava a desenhar uma carreira nesta função e se especializaria neste setor de recebimentos, ainda tendo em seu currículo mais uma empresa onde atuou na mesma função de caixa, até o surgimento das Óticas Diniz em sua vida.

Em 1998, Milzanete começa sua experiência profissional, e o mais curioso de tudo é que esta primeira durou apenas um dia de trabalho, acreditem. Estava pronta para começar as atividades quando a sala comercial na qual trabalharia fora solicitada por uma outra empresa, obrigando assim aquela corretora de imóveis encerrar suas atividades naquele endereço. Preocupado com a frustração da recém contratada e também recém desempregada, o Sr. Belmiro, dono daquela imobiliária, pediu para que a nova empresa a ser instalada aproveitasse a mão de obra da Milzanete e a empregasse. Desejo realizado começava finalmente a ligação da família com o ramo ótico, já que a nova empregadora, tratava-se de uma distribuidora e laboratório de lentes óticas.

Passados os anos de 1998 e 1999, chegava a Natal, em 2000, as Óticas Diniz, com modelo de loja diferenciado neste segmento, conceito de atendimento inovador e personalizado. Iniciava-se também toda história de envolvimento e sucesso da família Moura Gomes com o que é hoje, a maior rede de óticas do país. Já subteve-se que a empresa na qual uma de nossas protagonistas trabalhava, prestava serviços para várias óticas, inclusive para a recém inaugurada. Numa certa ocasião, Milzanete ficara encarregada de fazer uma entrega naquela ótica. Assim que Milzanete adentrou naquele estabelecimento, o seu jeito contagiante de ser despertou o interesse da diretora da ótica Diniz, que logo se interessou pelo seu trabalho. Naquele mesmo dia, ela recebeu o convite para trabalhar naquela loja e não teve dúvida, aceitou, visualizava ali uma grande oportunidade profissional.

O início de sua trajetória no novo trabalho foi no estoque de lentes, mas sempre despertou a atenção dos seus diretores, para que fizesse parte da equipe de vendas.

Essa insistência chegou a ser até motivo de discórdias já que adorava o trabalho de estoquista. Enfim, certo dia foi convencida de que o seu perfil se encaixaria nos balcões e então com três meses de casa foi promovida ao cargo de vendedora. Nesta nova função encontrou realmente a sua identidade, ficou vislumbrada em trabalhar em contato com o público, o espírito de vendas parecia realmente estar no sangue. O momento era tão especial em sua vida que ela quis compartilhar com sua família toda felicidade a ponto de convencer sua irmã de que aquela empresa era próspera e boa de se trabalhar. Foi quando indicou a Miranete para os seus patrões como candidata ao quadro de colaboradores das Óticas Diniz na função de caixa, como já mencionado, onde a mesma já tinha experiência.

Em 2001, as duas irmãs se destacavam e evoluíam dentro do grupo. Cada uma dentro de suas características, a Milzanete sempre ligada às vendas, se tornou gerente da loja 02, com grande destaque. A loja se localizada na esquina da Avenida Rio Branco com Ulisses Caldas no centro de Natal. A Miranete passou a ter o cargo de confiança da diretoria, “braço direito” de seu chefe. Cuidava das finanças com muita responsabilidade e competência. Em 2001, uma terceira irmã veio para trabalhar como recepcionista, a Milzete. Esta ficou no grupo até 2008. E junto a este fato faz-se necessário uma observação, apesar da existência de três irmãs trabalhando na mesma empresa, em nenhum momento elas se aproveitaram do grau de parentesco entre elas para conseguir algum tipo de privilégio em relação aos demais colaboradores, sempre agiam com bastante profissionalismo, não deixando sentimentos fraternos tomarem conta da razão de se seguir normas e regras.

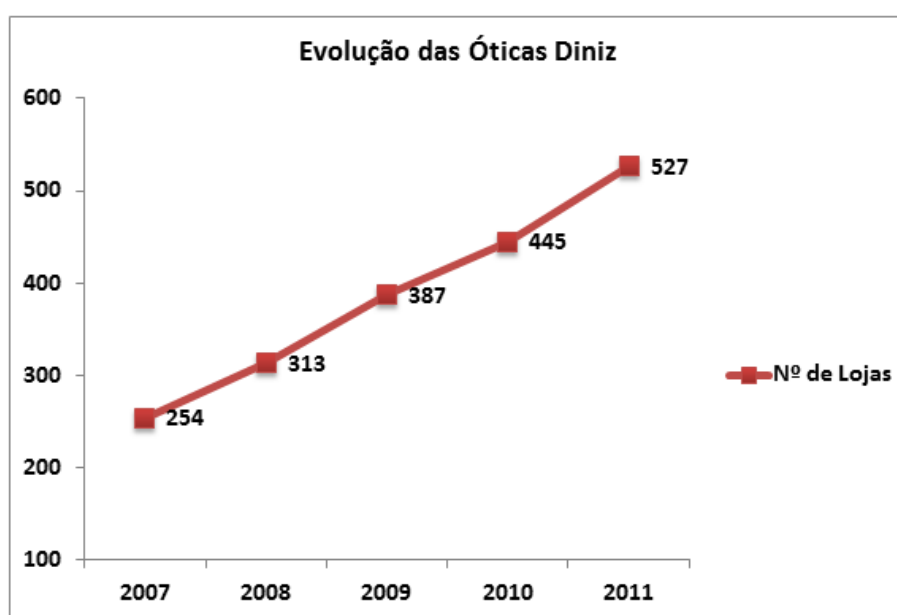
Paralelo a isso, as Óticas Diniz cresciam em Natal. Tiveram a idéia e em três anos inauguraram oito lojas. No cenário nacional também começava a ganhar espaço, principalmente no Nordeste.

Até o ano de 2000, a rede contava com apenas 24 pontos de venda em São Luís do Maranhão. Em determinado momento deste crescimento, chegou a vez da cidade de Aracaju/SE. A diretoria designada a desenvolver trabalho naquela cidade precisava de funcionária de confiança e com experiência no grupo. Entrava em cena a Miranete, convidada a se deslocar para aquela capital com a responsabilidade de ser a supervisora financeira. Como tal fato fazia parte de uma evolução na sua vida, não teve dúvidas. Em 2003, surge outra mudança, um dos irmãos Diniz resolveu expandir a loja agora para a cidade de Curitiba, outro extremo geográfico e principalmente cultural ao já

conhecido Nordeste. Neste novo empreendimento surgiu o convite para Milzanete assumir o cargo de supervisora das lojas da capital paranaense.

Como sempre aconteceu, desempenharam ótimos papéis nas suas atribuições, conseguiram fazer reservas financeiras, atingiram, pelo menos na visão delas, o ponto máximo dentro do grupo. Mas a ousadia era grande, queriam mais desafios em suas vidas. Achavam que aquele era o momento certo para terem seus próprios negócios. Por causadisso tomaram a difícil decisão de pedir demissão da empresa que foi a grande responsável por toda evolução de suas vidas. Era um momento delicado. Conseguiram se desvincular, mas mesmo depois de seus desligamentos, as irmãs enquanto decidiam o que iriam fazer em seus projetos de vida, não hesitavam em pedir conselhos ao seu ex-patrão, o Sr. Diniz. E em uma dessas conversas surge a pedra fundamental para o empreendedorismo na vida destas jovens guerreiras. Surgia a idéia, lançada pelo Aécio Diniz, dono das lojas de Natal, aprovada pelo Arione Diniz, Presidente das Óticas Diniz, como também pelo Diretor de expansão da rede, Francisco Vidal, delas terem as suas próprias Óticas Diniz. Dava-se início então a uma nova época tanto na vida destas duas, como também para o grupo de óticas.

As Óticas Diniz iniciaram em 2005, uma mudança no sistema de empresa familiar, permitindo a abertura de lojas por ex-funcionárias do grupo. Assim, as Óticas Diniz, antes só dirigida por familiares, ingressou agora no sistema de franquias, dando um passo importante para se tornar a maior rede de óticas do Brasil, segue quadro demonstrativo com a evolução das lojas ao longo dos anos.



Fonte: Diniz Franchising

Hoje a Rede de Óticas Diniz são uma rede de franquias que está presente há 19 anos no mercado e representam hoje o grupo que mais cresce no segmento de óticas no Brasil. Além disso, está presente em todos os estados do Brasil, com 540 lojas espalhados pelo país. Os diretores recebem concessão de atuação por praça. Estes para terem o privilégio de ter sua cidade, precisam ter necessariamente um histórico de evolução dentro do grupo, ou seja, precisam ter o “DNA” da rede. Além disso, precisam ser indicados por seus diretores, claro, com um capital para implantação e o aval da Diniz Franchising.

Milzanete e Miranete, as candidatas aos cargos de empresárias sentiam naquele momento o peso da decisão e do desafio, pois o ritmo de vida estava mudando completamente. A começar pela escolha da cidade para que fosse dado início ao grande sonho de terem suas lojas e recomeçarem mais um marco de suas vidas. Nesta etapa várias cidades foram indicadas por pessoas do meio, algumas foram visitadas, outras apenas pesquisadas. O medo e a ansiedade tomavam conta de seus pensamentos. Mas uma visita em especial deu para elas, desde a chegada ao aeroporto, uma sensação de que aquele lugar reservaria para ambas muitas alegrias. Este lugar foi Londrina. Em 2005, nesta terra, com a ajuda da família Diniz, amigos e familiares, Milzanete e Miranete inauguravam duas lojas no mesmo dia e se tornavam diretoras de franquia das Óticas Diniz.

As lojas comandadas pelas novas diretoras caminharam muito bem, tanto que, em menos de dois anos, a cidade londrinense já contava com quatro lojas Diniz. Em 2009, as irmãs resolvem expandir no norte do Paraná, e decidiram instalar duas lojas na cidade de Maringá. Nesta fase, para melhor controle das atividades, as irmãs resolveram se separar por alguns quilômetros dividindo a gestão das lojas das duas cidades, passando a Milzanete a residir em Maringá. No mesmo ano, quando esta cidade já contava com as duas lojas, esta jovem empreendedora resolveu enfrentar seu último desafio. Recebeu a oportunidade do diretor de expansão, Francisco Vidal, de escolher uma cidade na grande São Paulo para tocar seus negócios de forma independente de sua irmã. Desta forma aconteceu, escolheu a cidade de Osasco. Mas neste momento faz-se necessário exaltar a questão dos laços desta família que foi sempre fato curioso nesta história. Quando as irmãs pioneiras do negócio resolveram se distanciar, cuidaram imediatamente de suprir as ausências e pediram auxílio às outras irmãs. Primeiro veio a Milcinete, em 2009, no complicado papel de auxiliar a irmã que

se desgarrava para o grande centro paulista na busca por pontos comerciais. Não foi fácil. Depois, em 2010 veio a Milzete ainda como reforço para São Paulo. Muita determinação e batalha justificaram, em julho de 2010, a aberturada primeira loja em Osasco. E hoje esta cidade já conta com duas lojas, sendo a última inaugurada em agosto deste ano. Logo depois da inauguração da primeira loja a Milcinete dirigiu-se para o Paraná.

Assim segue as vidas destas vitoriosas. A Miranete tem sob sua gestão o total de seis lojas, sendo quatro em Londrina e duas em Maringá. Ainda conta com o auxílio da Milcinete e está conduzindo a instalação de uma nova loja na cidade de Apucarana, também na mesma região norte do Paraná. A inauguração desta está prevista para fevereiro de 2012. A Milzanete está dirigindo duas lojas na cidade de Osasco, com a companhia da Milzete. Está à procura de um novo imóvel para abertura da terceira loja. Tem como meta para próximo ano a estréia de mais três lojas.

Toda trajetória descrita, relata uma grande transformação de vida, uma evolução súbita e vitoriosa destas personagens. Mas mesmo assim, os sonhos nunca se acabaram, a vida continua e repetindo, estamos falando da história de duas jovens empresárias que têm muitos obstáculos a vencerem pela frente, sejam eles em suas famílias ou em seus negócios. Isso significa que jamais poderão se acomodar. A melhoria tem de ser contínua, pois as barreiras e os desejos se renovam a cada dia. E é justamente das dificuldades encontradas hoje que falaremos a seguir.

A Concorrência no Segmento de Óticas

Segundo pesquisa coordenada pela Abióptica (Associação Brasileira da Indústria Óptica), o faturamento do mercado óptico brasileiro saltou de R\$ 8,8 bilhões em 2006 para R\$ 15,9 bilhões em 2010, uma incrível taxa de crescimento acima dos 80%, bem além da inflação do período (15,4%).

E Esse aumento, diz o estudo, é fruto não apenas da melhor situação econômica do País, mas também da maior facilidade de crédito, da conscientização popular sobre a necessidade do uso de óculos e ainda dos investimentos em novas tecnologias por parte das indústrias. A pesquisa mapeou ainda a existência de nada menos que 30.750 pontos de venda qualificados de produtos ópticos no Brasil. O faturamento total relacionado ao número de lojas apresenta uma média de faturamento de

aproximadamente 50.000 R\$/loja, o que indica um número significativo do crescimento desse segmento de mercado e do consequente aumento da concorrência.

A concorrência é sem dúvida um dos maiores problemas, como se pôde observar pelos números colocados. Em todo segmento existe competição, e tem que existir, mas colocamos aqui pontos que torna esta uma adversidade incomum para o negócio. Como vimos está na moda o negócio ótico, se é que existe moda pra isso. A quantidade de óticas que abrem por aí a fora é impressionante. Outras franquias estão surgindo, e hoje este negócio tem interessado a muita gente. Mas além da quantidade de estabelecimentos no ramo, está havendo muita desonestidade e irregularidades, o que prejudica muito as empresas que trabalham de forma lícita. Quando falamos em lentes, sabemos que se trata de um tipo de produto bastante abstrato, pois a constatação por parte do consumidor de que ele está levando o produto correto, de acordo com sua vontade, é muito difícil para maioria. Muitas vezes o consumidor é seduzido por preços excessivamente baixos e não percebe o que está adquirindo, mas no fim, leva o famoso “gato por lebre”, ou seja, adquirindo um produto de uma baixa qualidade e de pouca durabilidade.

Ressalta Milzanete e Miranete que o índice de concorrência na área comercial de ótica é ampla, além da variedade de produtos, na qualidade e serviços prestados aos clientes havendo necessidade de enfrentamento de mercado e estimar-se de ofertas diferenciadas e um atendimento de excelência. Os funcionários são motivados a trabalhar atendendo ao slogan da própria marca registrada do empreendimento: “Ótica Diniz, pra ver você feliz”, É por este motivo, que somos sempre lembrados, a campanha da marca deixa registrada na mente dos clientes, eles associam o nome a marca, isso é fato. Uma forma atrativa de alavancar clientes e apresentar os mais variados produtos e serviços.

Recrutamento, Seleção e a Retenção de Talentos

Conforme relatam as protagonistas deste trabalho, Quando é percebida a necessidade de um novo colaborador para o quadro, os funcionários são ouvidos. “Normalmente o recrutamento é feito primeiro com uma comunicação verbal a todos da equipe sobre a necessidade da empresa. Vemos sempre se alguém tem alguma pessoa para indicar. Quando não há alguém por esse meio, vamos ao tradicional

anúncio em jornal, e hoje em dia, em sites de anúncios de emprego sempre colocando nossos diferenciais, que são os nossos benefícios”, destacam Milzanete e Miranete. Mais adiante, conclui: A franquia incentiva o primeiro emprego na tentativa de dar oportunidade a esse profissional, a inserção deste no mercado na tentativa de moldar este profissional, em virtude disso, este vem sem vício algum e esse profissional é bem aceito na nossa empresa. Sugerimos a este candidatos, que busquem começar sua vida profissional em funções mais simples, para adquirir certa experiência profissional e ter a chance de mostrar seu valor e seu potencial para, em seguida, aspirar a cargos de maior desafio.

Após a indicação, o candidato submete-se a uma ficha de solicitação de emprego, em que é avaliado se o candidato possui uma segunda aptidão, quais os meus critérios sobre o que seja uma boa empresa, como se constrói um bom ambiente de trabalho, quais fatores o levarão ao sucesso, se o candidato já conhecia a empresa, e finalmente, qual o sonho que o candidato propõe-se a realizar.

O processo seletivo na empresa ocorre mediante o planejamento estratégico com base nas necessidades, procurando reter os que estão in loco, considerando o conhecimento que o bom profissional agrega a empresa e lucro ao empregador. Com todo o encadeamento das atividades em todo o contexto, gera um fluxo harmônico, possibilitando sucesso à estabilidade mantendo o padrão de qualidade e excelência.

As entrevistas são realizadas da seguinte forma: quando a praça não tem psicóloga, quem faz a entrevista é o responsável pela ótica. É realizada em três etapas, a primeira pelo preenchimento da solicitação e avaliação da gerência. A partir daí procuram-se levantar as informações fornecidas pelo candidato através de ligações telefônicas para trabalhos anteriores, se este for o caso. Após essa etapa é feita uma entrevista pelos proprietários da ótica, uma vez aprovado no exame médicos, o candidato recebe em seu primeiro dia orientações para que conheça as regras de boa conduta e convivência com todos.

Após esse procedimento, o novo colaborador é levado pela gerência a conhecer as instalações e ser apresentado a toda a equipe. Segundo Milzanete, o procedimento ocorre da seguinte forma: “Nomeação de um colaborador, para que seja seu padrinho, procurando ajudá-lo a se entregar o mais rápido possível. Entretanto para algumas áreas é ministrado treinamento semanal”.

Por conseguinte, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e idéias capazes de influenciar e

motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes. Ambas vertentes, treinamento e desenvolvimento integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para contínua adequação do colaborador à empresa.

Em virtude disso, as empreendedoras relatam que, todo o preparo de treinamento destinado ao novo funcionário tem seu custo elevado também, e quanto mais tempo ele passa na empresa mais experiência ele adquire. Isso significa que quando eles saem, alguns valores vão juntos, e muitos desses valores servirão para os concorrentes. Lembrando ainda, que o desfalque no quadro, compromete muito o nível do atendimento, independente do setor, e isso é determinante para sobrevivência da loja, ainda mais para as Óticas Diniz que vendem satisfação.

Os treinamentos operacionalizados na empresa inserem-se no contexto acima citado, e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

É evidente o esforço de assegurar os talentos no patamar do desempenho evolutivo da empresa, a exclusão e ou saída, destaca a rotina implicando em remanejamento e ou redistribuição de pessoas de forma a garantir o atendimento apresentando onde estamos inseridos, num ambiente competitivo que exige uma produtividade e atitudes focadas em responsabilidades. Em processo novos desafios são reiterados no engajamento e mobilização de recursos de forma a atender os objetivos propostos dentro da organização da empresa.

Visados pela concorrência, os melhores colaboradores estão em continuo movimento, buscando oportunidades mais interessantes, onde se sintam mais motivados, para recusar uma oferta tentadora, eles precisam se sentir reconhecidos e bem recompensados. Tal rotatividade tem custado muito para a organização, além de desgaste do corpo gerencial recrutando e qualificando novas pessoas.

Perdas constantes de funcionários comprometem o andamento das lojas, visto que os quadros são enxutos, pois não se pode ter custos fixos altos. O conhecimento para se trabalhar em óticas é bem pertinente ao negócio, como também a filosofia de trabalho da franquia. Então quando se perde um colaborador, a reposição nunca poderá ser imediata, pois terá que passar por treinamento mínimo de dois meses, dependendo da função, chegando ser até maior, independente do grau de experiência do candidato.

Assim, outro problema sério está na retenção de talentos. “Os colaboradores das Óticas Diniz são bastante cobiçados no mercado. Os concorrentes querem conhecer como funciona os procedimentos da maior rede, para isso oferecem diferenças de salários na maioria das vezes até pequenas, mas como neste mundo capitalista qualquer moeda significa muito, infelizmente perdem-se alguns profissionais”, comenta Miranete. Além disso, falta, principalmente nos grandes centros como São Paulo, visão futurística para a maioria dos empregados, eles são cada vez mais imediatistas. Dificilmente observam as oportunidades que as empresas têm a oferecer-lhes. No caso da Diniz isso é muito visível, ainda mais quando se trabalha com diretoras, cuja história é exemplo, como já foi comentada e sempre é repetida aos colaboradores como ferramenta de motivação. Mas infelizmente o único fator avaliado sempre é a remuneração e eles mesmos buscam novas empresas, pois são cientes de seus valores e posicionamentos no mercado.

Resumo do caso

A Ótica Diniz começou a atuar no mercado em 1992, onde sua primeira loja foi fundada no centro da cidade de São Luiz do Maranhão, que teve como fundador Arione Diniz. A empresa tem como principal objetivo transmitir para o cliente saúde visual, conforto e estética, na aquisição de óculos. Visando sempre a qualidade e a excelência no atendimento, na qual proporciona a opção de franquia que incentiva o primeiro emprego oportunizando a inserção do profissional no mercado de trabalho. O caso apresenta a implantação de uma Franquia da Ótica Diniz no Estado do Paraná, nas cidades de Londrina e Maringá. Onde duas mulheres em um enfrentamento cultural, norte-rio-grandenses, ousadas, determinadas, com propósitos empreendedores, com visão holística e em superação de preconceitos e barreiras. Miranete de Moura Gomes e sua irmã Milzanete de Moura Gomes, acreditaram na capacidade empreendedora, gerenciando toda uma estrutura, apoiada pelo grupo da Ótica Diniz e seus próprios familiares, numa perspectiva de empresariar um ramo ótico, dentro dos padrões de qualidade e com uma visão de mercado pautada na retenção de talentos. “Os colaboradores das Óticas Diniz são bastante cobiçados no mercado. Os concorrentes querem conhecer como funciona os procedimentos da maior rede, para isso oferecem diferenças de salários na maioria das vezes até pequenas, mas como neste mundo capitalista qualquer moeda significa muito, infelizmente perdem-se alguns profissionais”, comenta Miranete. Além disso, falta principalmente nos grandes centros como São Paulo, visão futurística para a maioria dos empregados, eles são cada vez mais imediatistas. Dificilmente observam as oportunidades que as empresas têm a oferecer-lhes. No caso da Diniz isso é muito visível, ainda mais quando se trabalha com diretoras, cuja história é exemplo, como já foi comentado e sempre é repetida aos colaboradores como ferramenta de motivação. Mas infelizmente o único fator avaliado sempre é a remuneração e eles mesmos buscam novas empresas, pois são cientes de seus valores e posicionamentos no mercado. Perdas constantes de funcionários comprometem o andamento das lojas, visto que os quadros são reduzidos, pois não se podem ter custos fixos altos. O conhecimento para se trabalhar em óticas é bem pertinente ao negócio, como também a filosofia de trabalho da franquia. Então quando se perde um colaborador, a reposição nunca poderá ser imediata, pois terá que passar

por treinamento mínimo de dois meses, dependendo da função, chegando ser até maior, independente do grau de experiência do candidato.

Palavras Chaves: Concorrência, Recrutamento, Seleção e Retenção de Talentos.

Fontes dos Dados

Este caso registra uma versão precisa de um empreendimento no ramo de óticas, num sistema de Franquias embasada pela cultura corporativa das Óticas Diniz. O sistema de informação é uma estratégica básica de organização para gerenciar, processar e armazenar todos os dados da empresa. As informações relatadas foram oriundas de fatos concretos, operacionalizadas com base nos determinados procedimentos: questionários, entrevistas, recursos on-line, com empreendedoras e colaboradores, possibilitando uma real precisão dos dados.

Objetivos de Aprendizagem

O caso visa proporcionar uma real sistematização de gerenciamento de uma empresa fraqueada com propósitos inovadores de célere expansão e competitividade no mercado, tendo como marco referencial uma nova organização estrutural no campo de óticas, tendo como objetivos educacionais:

Gerar uma discussão sobre os impactos das ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento na retenção de talentos. Além disso, pretende apresentar reflexões sobre ações de motivação e uma política de remuneração/benefícios voltadas para retenção de talentos, com ênfase na competição acirrada do mercado em busca dos profissionais das Óticas Diniz.

Alternativas para Análise do Caso e Questões para discussão

1- Como você percebe a postura das irmãs Moura na conquista dos seus sonhos e na forma empreendedora de ambas?

R. As irmãs M. Mouras agiram com muita determinação, sempre enxergando como ponto de chegada a realização dos seus sonhos, e com isso, tiveram que abrir mão da zona de conforto e encarar este desafio. Elas enxergaram essa situação como uma oportunidade que não poderia ser desperdiçada. A partir deste momento, as irmãs confiaram no seu talento e potencial em prol de uma situação problema da franquia Ótica Diniz.

As irmãs relatam que o índice de concorrência na área comercial de ótica é ampla, além da variedade de produtos e na qualidade de serviços prestados aos clientes, havendo necessidade de enfrentamento de mercado e proporcionar ofertas diferenciadas e um atendimento de excelência.

É nesse sentido que organizações vêm buscando vantagens competitivas sustentáveis, isto é, as empresas estão organizadas de modo que possam extrair valores de recursos, inclusive humanos, que incluem a qualificação, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento interpessoal dos funcionários.

Uma das maneiras de se atingir resultados através das pessoas, é fazer uso da gestão por competências, que tem sido encarada como uma alternativa à metodologia tradicional da gestão do desempenho e apresenta-se como um modelo de gerenciamento onde são consideradas as competências individuais e organizacionais.

Segundo Dutra (2004), os indivíduos e as empresas trocam competências continuamente e esta relação gera oportunidades de aprendizagem. Trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização, segundo critérios de desempenho, com base no conceito de competência.

Mais do que apenas conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para Zaccarelli e Teixeira (2007) competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Na busca de uma sustentação da vantagem competitiva, surge a necessidade de construir um sistema organizacional que facilite a aprendizagem e a mudança que viabilize uma contínua construção de competências e recursos estratégicos.

2- Fale sobre o mercado de ótica no Brasil e as ações praticadas pelas Óticas Diniz?

R.O mercado óptico está crescendo, apesar dos problemas enfrentados, tais como: altas taxas de impostos, produtos ilegais e alta concorrência. As óticas estão se aperfeiçoando cada vez mais para atender as necessidades e desejos dos consumidores, que buscam, não apenas um produto com qualidade, mas bom atendimento, ambiente agradável, ótimos preços, condições de pagamento e variedade de produtos. Com isso as Óticas Diniz é o grupo que mais cresce no segmento de óticas no Brasil. Atualmente, possui mais de 600 lojas espalhadas em mais de 140 cidades dos 27 estados brasileiros, sempre visando à qualidade nos produtos e no atendimento.

As ações de treinamento e desenvolvimento adotados pelas Óticas Diniz são centralizadas para que os funcionários tenham conhecimento e capacidade suficiente de atender os clientes com qualidade e eficiência. O treinamento de funcionários e a mudança de suas responsabilidades estão promovendo o acesso a informações estratégicas de mercado, no qual iniciou grandes mudanças no ramo ótico, onde a franquia procura investir na capacitação de seus colaboradores, visando ao aumento de suas competências de relacionamento com os clientes.

Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Inicialmente torna-se necessário estabelecer um paralelo entre os termos treinamento e desenvolvimento. Treinamento pode ser definido como o processo de desenvolver habilidades nos recursos humanos para que eles se tornem mais produtivos e alcancem resultados. Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. Por conseguinte, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e idéias

capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes. Ambas as vertentes treinamento e desenvolvimento, integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

3- O processo de recrutamento e seleção atual da franquía Diniz é inadequado ou o separa do problema que reside na sua política de retenção de profissionais?

R. A transformação dos jovens talentos nas empresas é hoje uma tendência que cada vez mais se legitima, o que leva a crer que o caso estudado não é um fenômeno inédito. Os métodos de recrutamento e seleção, por sua vez, também vêm sofrendo um apuro constante, o qual é guiado pela intenção de trazer para dentro da empresa pessoas que se identificam com as suas estratégias e culturas. As técnicas de captação adotadas pelas franquias das Óticas Diniz em seus sistemas, pelo que foi exposto acompanham esse movimento, pois parecem responsáveis e minuciosas. Logo, a causa central do problema a ser enfrentado pelas diretoras está nos artifícios de fidelização dos seus colaboradores. Os melhores colaboradores estão em continuo movimento, buscando oportunidades mais interessantes, onde se sintam mais motivados, para recusar uma oferta tentadora, eles precisam se sentir reconhecidos e bem recompensados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 92) define recrutamento interno como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. De acordo com o pensamento de Gil (2001), “é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga” e este processo influencia o aperfeiçoamento dos funcionários devido à possibilidade de progressão funcional. As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (Gil, 2001).

4- O que a diretoria poderia melhorar para fazer com que os talentos permanecessem por mais tempo na empresa?

R. É necessário estar sempre presente, estimulando a motivação juntamente com o reconhecimento de toda equipe, formando um bom ambiente de trabalho. É necessário

desenvolver uma educação corporativa que atrelada a um plano de carreira formando um relacionamento perfeito entre funcionário e companhia. Além de tudo, talento se retém com satisfação salarial, benefícios adequados e qualidade de vida.

Segundo Pontes (2001), a capacidade intelectual do colaborador, alinhada a um sistema de trabalho específico e com método adequado, é importante para o êxito da organização. A empresa pode optar em adquirir tais forças intelectuais ou investir na formação delas, devendo mantê-las sempre atualizadas e em constante evolução.

Entretanto, se um conhecimento é moldado para ser utilizado nos negócios e se em torno do mesmo são criados sistemas de execução, o aspecto humano consiste na competência, capacidade, habilidades dos colaboradores e da direção.

A empresa deve se comprometer em manter essas habilidades em constante atualização, buscando harmonizar cultura, experiências e inovações dos empregados e as estratégias da empresa que deverão mudar e manter essas relações (MAYO, 2003).

O desafio consiste em criar uma cultura de valorização do empregado como gerador de eficácia e riqueza e dar oportunidade à realização de sua capacidade intelectual, para que esse ativo imaterial influencie positivamente na dinâmica patrimonial.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Disponível em: <http://www.abiotica.com.br/gallup.pdf> - Mercado óptico brasileiro – Acesso em 06 de dezembro de 2013.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2001.

ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.