



ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS (RH): O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LOULOUX TENDO COMO BASE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

HUMAN RESOURCES (HR) STRATEGIES: THE CASE STUDY OF THE COMPANY LOULOUX BASED ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Neusa Maria dos Santos, Sem vínculo, neusamdsantos@terra.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de pessoas na Louloux, uma pequena empresa do Rio Grande do Sul especializada em sapatos diferenciados. Com este enfoque, buscou-se detalhar as competências da organização e suas relações com a estratégia empresarial. Para alcançar este objetivo, foi aplicado um questionário com 15 perguntas abertas para obter uma compreensão mais profunda da empresa. Apesar de ser considerado de pequeno porte, a Louloux se destaca no mercado pelo reconhecimento de seus produtos. A coleta de dados foi realizada online de forma deliberada. A pesquisa baseou-se em autores como Collis e Hussey (2005) e Morgan (2007), que compara a organização a um cérebro, uma metáfora aplicada à compreensão de gestão da Louloux. Fernandes (2013) relaciona a competência organizacional à articulação de recursos que geram vantagem competitiva. Na perspectiva metodológica, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e se enquadra como um estudo bibliográfico.

Palavras chave: Recursos humanos; Gestão por competência; Louloux; Sapatos; Moda

ABSTRACT

This study aims to contribute to Fashion and Management studies, focusing on Louloux, a small company from Rio Grande do Sul specializing in unique shoes. To achieve this goal, a questionnaire with 15 open-ended questions was applied to understand the company. Despite being considered small, Louloux stands out in the market due to the recognition of its products. Data collection was deliberately conducted online. The research utilized authors such as Collis and Hussey (2005) for methodology and Morgan (2007), who views the organization as a brain, a metaphor applicable to Louloux's management. Fernandes (2013) relates organizational competence to the articulation of resources that generate competitive advantage. In terms of type, this is a bibliographic research of a qualitative nature.

Keywords: Human Resources; Competency Management; Louloux; Management; Fashion

1. INTRODUÇÃO

O artigo se justifica pela necessidade de averiguar como ocorrem as estratégias de Recursos Humanos da empresa Louloux tendo como base a gestão por competência, que é o coração de uma organização.

Não existe organização sem RH pois, conforme a metáfora de Morgan (2007), pode-se dizer que o cérebro é uma organização e sem pessoas não existiria a gestão por competência e muito menos o RH.

Pode-se informar neste sentido que os funcionários passam mais tempo trabalhando dentro das organizações do que em suas próprias residências, totalizando no mínimo 8 horas/dia e 40 horas/semana a até 12 horas/dia ou 60 horas/semana aqui no Brasil.

Com relação a evolução da gestão dos Recursos Humanos, Sousa (2006) destaca que por volta de 1980 surgiu essa “designação” de Gestão de Recursos Humanos mais voltada para as estratégias de administração através de pessoas.

A Gestão de RH pode ser caracterizada como um conjunto de ações sendo conduzidas pelo setor de RH com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais. A gestão de RH dentro da organização tem uma função de diretoria que coordena, segundo Sousa (2006), “o conjunto de pessoas pertinentes à função”.

Para análise e qualificação das descrições das atribuições funcionais na empresa é necessário descrever as funções que constituem, para Sousa (2006), um “sumário” especificando a responsabilidade e objetivos do desempenho de cada empregado. Sousa destaca ainda que o objetivo da análise funcional é estar associada ao plano estratégico organizacional.

O objetivo geral do trabalho é avaliar a qualidade da gestão de pessoas na empresa, detalhar quais são as suas competências e relação com a estratégia. Como objetivos específicos desta pesquisa temos (1) identificar como ocorre a gestão por competência e verificar como se dá na mesma empresa pelos funcionários; (2) averiguar como é distribuída as funções desempenhadas pelos funcionários na empresa Louloux e (3) como as competências organizacionais se relacionam com a estratégia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Para Audersert et. al. (2014), é importante conhecer o RH para saber como os funcionários respondem e percebem os modelos de competência no próprio trabalho. Segundo Audersert, os modelos são estrategicamente pessoais e com recompensas que são positivas em relação com o esforço de trabalho:

Relações de troca social mediada marginalmente a ligação entre a percepção do modelo de competência e abertura dos funcionários para alterações relacionadas com o trabalho e o engajamento em atividades que visam melhorar a empregabilidade.

O modelo de competência, conforme Audersert, é uma descrição detalhada e descrita em forma de gráficos, na maioria das vezes aprimorada pelas competências mais almejadas a fim de facilitar “o crescimento organizacional” (Campion et al., 2011; Mansfield, 1996).

Os modelos de competência estão cada vez mais presentes no centro dos “programas” de RH a serem elaborados para abranger seleção, feedback, recrutamento, incentivo, carreira, treinamento e desenvolvimento e, também, desenvolver a gestão de talentos (Athey & Orth, 1999; Champion et al., 2011; Rodrigues, et.al., 2002).

Nesse sentido, os modelos de competência podem ser usados para facilitar o alinhamento das práticas de RH e evitar inconsistências (Becker & Huselid, 1999).

Um modelo de competência pode influenciar o comportamento estratégico, delineando e alinhando os assuntos comportamentais que são recompensados e esperados através de todos os que trabalham na organização (Sanchez & Levine, 2009).

O modelo de competência deve gerar resultados positivos ao funcionário, aumentar a transparência dos objetivos e desempenho para melhorar a “consistência de práticas de RH” (Becker & Huselid, 1999; Champion et al., 2011).

Na prática, os modelos de competência são mencionados como uma fonte de “tensão para os funcionários”, em específico quando funcionários não tem ou sentem faltam da confiança na estratégia da administração” ou não entendem a sua função individual no âmbito de competência (Hayton & McEvoy, 2006).

É fundamental detectar as percepções dos empregados e seus modelos de competência em determinada organização, e avaliar a relação entre as percepções dos modelos de competência e reais resultados.

Para Sanchez & Levine (2009), a compreensão de como os empregados em determinada organização percebem e respondem aos modelos de competência apresentados ainda é uma temática necessária na literatura da área:

Como o principal papel dos modelos de competência é alinhar o comportamento do empregado a estratégia e uma firma, sugere-se que sua eficácia seja avaliada através da lente da cultura organizacional ou teorias de clima, que sugerem que o sucesso de uma estratégia depende como os empregados de uma organização compreendem e agem sobre essa estratégia (Sanchez & Levine, 2009).

Audersert (2014) realizou e obteve uma indicação de que a eficácia de RH é baseada na competência dependendo do grau de vários tipos de alinhamento. Mais específico, em primeiro lugar identificou quatro tipos cruciais do alinhamento: (1) alinhamento vertical, (2) alinhamento interno, (3) alinhamento dos gerentes de linha e (4) alinhamento dos empregados.

Os alinhamentos mencionados acima estabelecem a relação sobre os tipos de relações que se tem o reconhecimento de como o processo ocorre na empresa. Além disso, o resultado desses tipos de alinhamento é considerado indício de aumento de desempenho organizacional e dos empregados. Para Nikolaou et. al. (2007), as “competências podem ser usadas para traduzir a estratégia em habilidades relacionadas com o trabalho e individuais e comportamentos em apoio à mudança”.

O alinhamento interno dessa integração é importante para dar sentido aos dados recebidos de cada função dentro do sistema RH por gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, compensação. É uma entrada para outra parte do sistema de RH (Gaye & Ferman, 2006).

No alinhamento vertical, competências individuais e estratégias e missão da empresa são formalizadas pela aplicação da gestão de competência como ferramenta de planejamento (Hondegem & Vandermeulen, 2000).

Já o alinhamento dos empregados pode servir como um ponto focal e o livro de regras para iniciativas e tomadas de decisão, em primeira linha da interação com o cliente e a tomada de decisão do dia a dia.

No caso do alinhamento dos gerentes de linha, é criar as condições para que as competências dos funcionários possam ser colocadas a disposição da empresa, estimulando e apoiando o uso da gestão por competências (Heinsman et al., 2008).

Modelos de competência podem se ligar ao interesse do indivíduo em desenvolver um plano de carreira e estabelecer limites e horizontes para as competências identificadas e serem desenvolvidas dentro da empresa pelo empregado (Rothwell & Lindholm, 1999).

Para Champion (2011) as práticas de modelagem sobre competência utilizam como base as lições e experiências de aprendizados, como as perspectivas sobre competência do indivíduo. O modelo de competência definido gera vantagens tanto para empresa como para o empregado.

Champion (2011) apresenta uma série de conjuntos das melhores práticas para o modelo de competência, cuja base são as lições e experiências do aprendizado gerado pelas principais perspectivas de competências do funcionário.

De acordo com Champion (2011), foi necessário compartilhar um conjunto de lições aprendidas sobre como o uso efetivo das competências são baseadas nas diferenças de competência na administração de moda.

Conforme o autor acima, ele espera adicionar uma estrutura aberta sobre a competência e através dela pode-se fornecer um panorama que possa não só dar informação, mas também informar as boas práticas de RH para os funcionários.

Os modelos de competência referem-se sobre as coleções de habilidades, conhecimento e outras características que são necessárias para um desempenho “efetivo nos trabalhos em questão” onde o funcionário desempenha sua função.

Num primeiro momento, o modelo de competências é visto como uma inovação de extrema importância na medida em que é uma “maneira de fazer com que as organizações prestem atenção às informações” relacionadas ao trabalho e às habilidades dos empregados e o gerenciamento dessas pessoas que atuam neste modelo de competência da organização.

Neste sentido pode se dizer que o modelo de competência é necessário também para o envolvimento de todos os funcionários da organização em chegar ao objetivo ou meta do funcionário e também para reconhecimento desse profissional, fazendo com que a organização tenha lucro com o trabalho dos funcionários.

A modelagem de competências pode ser considerada o "Cavalo de Tróia" para análise das habilidades funcionais quando prioriza distinguir os melhores desempenhos dos executantes médios focando menos e omitindo descritores de tarefas ou ignorando a reação de funcionários a implementação desejada.

Para Fernandes (2013), o conceito de competência organizacional está associado, de certa forma, com a articulação de recursos que geram algum tipo de vantagem competitiva. Fernandes (2013) utiliza a biologia para mostrar a semelhança entre moléculas originadas e compostas por uma infinidade de átomos e que assim produzem elementos de suas próprias características com a competência organizacional de ser não uma junção de recursos individuais e sim a combinação dos mesmos para gerar os benefícios para a organização como um todo.

De acordo com Barney (1991), apud Fernandes (2013), para a avaliação é importante ter uma competência que, segundo Prahalad e Hamel (1990), envolve três critérios: (1) é uma competência super-essencial que prove “a uma grande variedade de mercados”. (2) a competência essencial tem o dever de dar contribuição “significativa para o benefício percebido do consumidor do produto final. [...]” e o (3) a competência essencial deve ser “difícil de ser imitada pelos concorrentes”.

Para Fernandes (2013), decorrente da competição global entre organizações são necessárias as competências essenciais que fazem toda a diferença e levam a empresa para uma “supercompetência” que é bem diferente da competência organizacional que se preocupa com sua organização transformando-se em global.

Por isso Ruas (2001) distingue três categorias relativas a competência organizacional: (1) Competência diferenciada, que faz referência aquelas organizações que se diferenciam umas das outras e ao mesmo tempo competem entre elas para ganhar a liderança de mercado. (2) Competência básica, que são organizações que sobrevivem em médio prazo e (3) Competências essenciais, que são empresas que também se diferem no mercado, procurando nichos de mercado próprios e produção diferenciada para abastecê-los.

3. METODOLOGIA

Para desenvolver este artigo foi necessário fazer um questionário de perguntas abertas totalizando 15 questões para a coleta de dados. A pesquisa se caracterizou como sendo pesquisa qualitativa que, segundo Collis e Hussey (2005), é uma pesquisa cujo processo se baseia em informações de diversas fontes.

As questões enviadas para a empresa foram as seguintes: 1) Como surgiu e se estabeleceu a Louloux?; 2) A empresa é familiar? Qual a especificidade de ser familiar?; 3) Quantas lojas no Brasil trabalham com a Louloux? 4) Há alguma loja no Exterior?; 5) Os sapatos são feitos a mão?; 6) Qual a produção mensal ou diária?; 7) Existem concorrentes: quais?; 8) Qual o cliente desse produto?; 9) Quais as estratégias para público, cliente, fornecedores e marca?; 10) Há reinvestimentos? Como são planejados?; 11) Quais metas são estabelecidas?; 12) Há planejamento em pesquisa de mercado?; 13) Como trabalha a empresa diante a crise econômica?; 14) Quais são as influências externas no desenvolvimento da empresa?; 15) Para a formulação de estratégias da empresa foram utilizados autores ou exemplos? Quais?

Por isso foi importante fazer interpretações em cada momento da pesquisa, destacando também como sendo uma pesquisa bibliográfica. As 15 perguntas foram feitas por meio do e-mail e telefone, cujas respostas foram mais rápidas e conseguiu todas as informações necessárias para elaboração desta pesquisa de acordo com Cordeiro et. al. (2007).

Segundo Campos (2004), este artigo utiliza a análise de conteúdo como não apriorística devido as respostas serem passadas por um sujeito, que no caso é a funcionária da empresa que respondeu o questionário.

Para Campos (2004), o processo de análise de conteúdo pode ser categorizada por meio da classificação de elementos constitutivos de um conjunto de informação cujo o objetivo é a diferenciação. Ainda para Campos (2004), o método de análise de conteúdo é uma ferramenta muito útil para análise de dados qualitativos.

Mozzoto e Grzybovski (2011), destacam que, as pesquisas qualitativas focam em estudos organizacionais, como é o caso da organização Louloux. Cabe ainda destacar que o método de análise de conteúdo envolve a interpretação de dados coletados.

Ainda para Mozzoto e Grzybovski (2011), este método utilizado para este artigo parte do princípio de que as questões possibilitam descobertas, conforme todo conteúdo levantado na empresa Louloux. Para Bardin (2016), as fases da análise de conteúdo seguem três pólos, quais sejam os da pré-análise, a exploração do material e o tratamento, inferência e a interpretação.

Com base nas informações recebidas foi possível tabular e categorizar o material tendo por princípio metodológico a análise de conteúdo e o parâmetro das competências organizacionais e o modelo de gestão estratégicas de pessoas por competências apresentados por Fernandes (2013):

Categorias	Medida/Ação	Atitude da empresa	Resultados
Gestão estratégica com base em competência organizacional			
Mercado	Responder a violentas mudanças no mercado	Realocação das lojas em shoppings centers, cujo custo inviabilizava a expansão da empresa, para uma única loja própria	Diminuição dos custos, revitalização dos produtos e investimento nas redes sociais e e-commerce, focando Porto própria

			Alegre, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro
Readequação	Realizar downsizing, decisões make versus buy e desinvestimento	Encerrar as lojas em shoppings, reduzi o quadro funcional e reavaliar os segmentos	Expansão de vendas pela internet pela presença e relacionamento direto com o público alvo e investimento em novos mercados
Estratégias	Nutrir capacidades e recursos estratégicos existentes e construir outros novos	Aproveitar a aceitação comprovável pela manifestação das clientes nas redes sociais	Investir em vendas diretas pelo site e em feiras itinerantes com divulgação individual por correspondência eletrônica e fanpages.
Projeções	Entrar em novos mercados e tecnologias	Redirecionar o investimento das lojas físicas no mercado virtual e de eventos itinerantes	Duplicação de seguidores nas redes sociais e da produção e venda de calçados
Gerenciamento de recursos materiais	Gerenciar ativos intangíveis	Reaproveitamento da matéria prima excedente da produção	Sapatos com design diversificados a partir do material reaproveitado
Projeção	Internacionalizar-se	Pesquisa dos mercados calçadistas em países vizinhos	Sondagem de feiras internacionais do setor calçadista
Gestão estratégica de recursos humanos com base por competências			
Quadro funcional	Dimencionamento do quadro	Redução para 13 funcionários em função do encerramento das atividades em shoppings	Envolvimento e identificação maior com a empresa
Investimento funcional	Recrutamento e seleção	Contratação de funcionários para acompanhamento das feiras itinerantes	Possibilidade da efetivação funcional de acordo com a competência certificada
Aperfeiçoamento	Treinamento e desenvolvimento	Pesquisa e estudos da evolução e tendências do mercado calçadista e do perfil das clientes	Oferta de cursos de aperfeiçoamento e valorização das iniciativas funcionais

Recursos humanos	Gestão de carreiras e sucessão	Especificação das funcionalidades: Três pessoas fazem os cortes para criação do sapato, duas pessoas que fazem toda a parte do marketing, outra fica responsável pelo estoque, uma na expedição, uma no atendimento ao cliente, um estilista, que é o próprio dono do negócio, um funcionário atuando na parte administrativa, um gerente na direção da empresa e uma modelista	Maior produção, fixando a produção em torno de 500 pares de sapato ao mês
Remuneração	Sistema de remuneração	Revisão das faixas e valores das comissões	Aumento da rentabilidade dos funcionários
Projeção	Avaliação	E-commerce e redes sociais	Estudar e implementar estratégias conforme a oportunidade percebida no feedback das tendências da clientela perceptíveis nas redes sociais.

Fonte: Elaboração da autora.

Foi necessário saber como funciona o todo da organização com foco específico no RH da empresa Louloux, para saber a competência de cada um dentro da empresa. Constatou-se que a maioria que atua na empresa tem papel diferenciado em suas funções, ou seja, cada um com sua tarefa definida.

Com relação aos objetivos específicos, identificou-se e constatou-se que na prática sobre a gestão por competência da empresa é distribuída pelas funções desempenhadas pelos funcionários na empresa Louloux, ou seja, cada uma com sua competência para o desenvolvimento do produto. Os funcionários da empresa Louloux se posicionam no mercado e tem estratégias de longo e curto prazo para nortear a empresa, procurando se diferenciar no mercado de outras marcas concorrentes.

Com relação ao problema de pesquisa, tivemos a relação de como são realizadas as funções de cada um na empresa. Neste caso, respondendo o problema de pesquisa, cada funcionário tem sua função norteador pela competência que resulta no produto final diferenciado, característico da empresa de calçados pesquisada.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de aprofundar na análise dos resultados, desta pesquisa, vale, contextualizar um breve relato histórico, sobre a origem e surgimento da Louloux. Uma marca gaúcha que surgiu em 2005 no Rio Grande do Sul, na cidade de Novo Hamburgo, no formato tradicional como toda empresa pequena: vendendo para lojistas, como ocorre no mercado em muitas outras empresas.

A empresa sempre teve a proposta de sair do “lugar comum”, criando sapatos diferentes e artísticos cujo o diferencial é bem diferente de tudo o que se vê por aí. No decorrer do tempo, o fundador da empresa, Cristiano Bronzatto, percebeu que a maioria dos lojistas no ramo calçadista tinham receio de arriscar e comprar os sapatos mais diferentes.

No decorrer da crise mundial de 2008, Cristiano Bronzatto ficou sem receber o pagamento dos lojistas que de “última hora abandonavam os pedidos”. Em virtude desta crise, a empresa acabou fechando. O que sobrou foi uma “prateleira de couro” e como toda empresa gerou desperdício de matéria-prima. Eram materiais sofisticados em perfeito estado, mas no momento sem muita serventia.

O proprietário da empresa teve uma ideia que, foi o “divisor de águas” para história da empresa. A Louloux começou a se erguer, partindo do zero, produzindo dois e três pares de sapatos, entre os quais, os modelos usados somente com a sobra da matéria-prima.

Cristiano Bronzatto contatou as clientes mais antigas, utilizando o “mailing” das informações de suas clientes guardado. Cristiano colocou esses pares a venda em uma sala nos fundos de um café em Porto Alegre, localizado na Rua Padre Chagas. O evento foi um sucesso.

Percebeu-se que sem a menor noção a empresa havia encontrado sua “salvação” cujo melhor de tudo foi “[...] através de uma maneira sustentável, diminuindo drasticamente o nosso impacto no meio ambiente. Passamos a trabalhar somente com matéria-prima excedente de produção de outras marcas”.

A empresa descobriu que as demais empresas tinham essa mesma prateleira de desperdício como a Louloux tinha e a empresa poderia entrar em contato com essas outras empresas para comprar esse material deles.

A matéria adquirida é de muita qualidade e de empresas conceituadas no mercado, porém não teriam mais serventia para elas da matéria prima por ser uma metragem muito pequena. Cada modelo de sapato produzido pela empresa é feito em 12 pares, por ser um sapato muito “recortado, cheio de pecinhas” pequenas”. A empresa conseguiu estabelecer um preço distinto em comparação a outras empresas do ramo por dispor de um material de qualidade sem grandes custos, determinando o preço final justo para empresa e as clientes.

Com relação a empresa ser familiar, desde seu início teve dois fundadores e sócios que tem ligação de parentesco por serem primos. Tudo que se refere a tomada decisão é realizada pelos sócios e ao mesmo tempo um bom relacionamento entre eles facilita o trabalho.

Neste momento a empresa não tem nenhuma loja física e também a empresa não trabalha com vendas por atacado. A empresa almeja iniciar um projeto para a venda de seus calçados para lojistas.

O principal canal de venda acontece pelos sites da empresa, e-commerce e canal de auxílio das lojas temporárias, realizadas em Curitiba, Porto Alegre e São Paulo. Não existe loja no exterior, mas a Louloux participa de feiras fora do Brasil, como uma em Paris em agosto de 2017.

Todos os sapatos são confeccionados a mão, o que dá um design moderno e diferente das outras marcas. A maioria dos sapatos é produzido em uma fábrica em Novo Hamburgo e a sua produção gira em torno de 500 pares/mês.

Segundo a empresa, não existe uma marca específica que trabalha no mesmo nicho da Louloux. Mas existem sim marcas que trabalham com sapatos de couro, design diferente e qualidade. Para a Louloux as marcas que as clientes mais utilizam são Selo de Controle e Arezzo, tornando-se assim essas duas lojas concorrentes da Louloux.

A clientela da Louloux são mulheres de 25 a 45 anos. Segundo a empresa, essas mulheres utilizam padrões “impostos pela sociedade e buscam quebrar paradigmas do machismo” no âmbito profissional e pessoal. Essas mulheres são dedicadas ao seu trabalho e gostam de música, filme, arte e viajar.

Para a empresa, a palavra-chave ou ponto principal ocorre na relação da marca com o consumidor e se cria um novo “elo” entre consumidor e marca. A Louloux é feita de pessoas para pessoas, diz o lema da empresa.

A empresa busca por um atendimento de qualidade para suas clientes. As clientes da Louloux conhecem muito bem o produto que estão adquirindo e criação de vínculo com a marca, confiança e fidelidade.

Todo esse processo é realizado pelos funcionários da empresa com sua competência de cada habilidade, desde a operacional até a direção. Com a relação a qualidade do produto, estimula-se que ele seja durável por muito anos e até mesmo vitalício. Isso é importante para a qualidade também da marca.

A empresa respondeu que sempre que for importante ou possível é feito algum tipo de reinvestimento de alguma melhoria ou implantação de um determinado processo.

As metas de vendas procuram valer-se da taxa de conversão, acesso no site e marketing digital. Com relação a metas de venda, são planejadas a partir dos “custos gerais” da empresa e o lucro “objetivado”. A meta de marketing digital é realizada através da análise sobre o desempenho nos últimos meses, buscando sempre o melhoramento para a empresa e clientes.

A marca da empresa é “extremamente” autoral com o objetivo da criação de sapatos diferenciados, não levando em consideração as tendências de moda e sim um nicho de mulheres que buscam sapatos únicos e diferenciados.

Diante da crise, a produção oscila e a resposta sobre as necessidades das clientes é muito rápida. A empresa busca se adaptar frente a crise criando modelos de sapatos “básicos e de maior usabilidade”.

A marca não é fiel a seguir tendências. Realiza estudos de mercado e moda e utiliza-se dos pontos que identifica com maior potencial de venda para as clientes. A empresa dispensa loja física fixa para investir em lojas temporárias e feiras.

O contato com as clientes é direto, utilizando-se de redes sociais, site da empresa e as lojas temporárias. A empresa valoriza o feedback que recebe de suas clientes e tenta “melhorar os pontos que não são falados”. Com relação a estratégia, a empresa possui um planejamento estratégico, a ferramenta Canvas e o Benchmarking.

5. DISCUSSÃO

O objetivo de mostrar essa figura abaixo é certificar a qualidade dos produtos da empresa Louloux. O artigo propôs trabalhar o estudo de caso da empresa Louloux por se tratar de uma empresa diferente com seus produtos.



Figura1: Um dos modelos e produto de sapato feito pela empresa Louloux

Fonte: www.louloux.com.br

O estudo mostra como a empresa sobrevive no decorrer desde anos conforme detalhado no item resultado e como se consolidou desde seu surgimento em 2005. A empresa conta hoje com 242.010 seguidoras da marca no facebook.

As dificuldades encontradas neste estudo foi saber se esses 500 pares de sapatos feitos a mão são vendidos todos no mês, já que o preço coincide com produto e custa em torno de R\$ 200,00 e R\$ 150,00 na promoção, tornando-se um produto acessível de ser adquirido.

A grande pergunta é se o faturamento desses 500 pares são todos vendidos ou fica no estoque da empresa até uma nova feira ou venda pelo site. Isso porque a divulgação é feita no facebook, boca a boca, e site.

Com isso a coleta de dados ficou um pouco restrita devido a falta de informação sobre o faturamento da empresa no que se referem ao trabalho realizado pelos funcionários, pois cada par de sapato é feito a mão e existe uma logística desde a criação, venda e entrega para consumir. A razão deste estudo se dá por ser uma empresa familiar, mas muito rica em informações importantes no que diz respeito ao conjunto de funções dos empregados desenvolvendo cada um uma função que gera benefício a empresa.

A pouca literatura sobre a empresa calçadista dificulta a compreensão das estratégias de sobrevivência no mercado do ramo de sapatos. Independente das respostas, há a necessidade do detalhamento das informações de produção e execução do trabalho do operário que desenvolve o processo desde a criação até a venda para as clientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das circunstâncias observadas, sugere-se que as pesquisas destinadas a avaliar o comportamento de uma determinada empresa gerem influência nas práticas específicas dos recursos humanos, em especial as com base em competências.

Entretanto, este estudo teve como foco a empresa Louloux, na qual ela detalha a competência de cada um dentro da empresa e caracterizada como pequena, embora expressiva na sua área de atuação.

Difícilmente essa empresa faz seus sapatos repetitivos. Pelo design, nenhum sapato é igual ao outro. Devido a essa diferenciação, os sapatos feito a mão fazem com que as clientes colecionem os modelos da marca. Hoje, no facebook a empresa conta com 242.010 clientes que são fãs da marca e que curtem a página na fanpage do facebook.

Para que a Louloux chegasse a esse status percebeu-se a relevância dos funcionários no processo, aplicando a gestão de Recursos Humanos com base na competência e fazendo dos empregados o cérebro da organização.

Finalizando, torna-se importante a gestão de RH nas organizações utilizando estratégias de sobrevivência e também a questão do produto da empresa que é realizado com qualidade e isso depende das pessoas na empresa e as funções que elas atuam.

As pessoas na organizações trabalhando em conjunto geram um resultado positivo pois ninguém trabalha sozinho e cada um tem que ter sua própria competência a ser de maior aproveitamento por parte da empresa.

REFERÊNCIAS

Athey, T; Orth, M. Emerging competency methods for the future. **Human ResourceManagement**, 38. 1999. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3%3C215::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3%3C215::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W) Acesso em: 09/03/2024.

Audersert, T.M. et. al. **Does alignment elicit competency-based RMR?** 2014. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/315998744_Does_alignment_elicit_competency-based_HRM_A_systematic_review. Acesso: 08/05/2024.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

Barney, J. Firm resource and sustained competitive advantage. 1991. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 09/06/2024.

Becker, E. B; Huselid, M.A. **Overview strategic human resource management in five leading firms**. Human Resource Management, v. 38, n. 4. 1999. Disponível em: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1999_HRMJ_Five_Leading_Firms.pdf. Acesso em: 10/06/2024.

Campion, M.A. et.al. **Doing competencies Well: Best practices in competency modeling**. 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x> Acesso em: 10/05/2024.

Campos, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em: 22/02/2018.

Collis, J; Hussey, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Cordeiro, G. do R. et. al. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ibpex, 2007.

Fernandes, B. H. **Gestão estratégica de pessoas com foco na competência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

Gaye, O; Ferman, M. **Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context**. 2006. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484305284602?journalCode=hrda>. Acesso em: 09/11/2017

Hayton, J. C.; McEvoy, G. M; **Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese** 2006. Disponível: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20126/abstract>. Acesso em 9/11/2017.

Heinsman, H.; de Hoogh, A.; Koopman, P.; Van, M. J. Commitment, control, and the use of competency management. **Personnel Review**, 37, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480810906865/full/html> Acesso em: 15/05/2024.

Hondeghem, A.; Vandermeulen, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 342-353. 2000.

Mansfield, R. S. Building competency models: Approaches for HR professionals. **Human Resource Management**. 1996. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2) Acesso em: 09/06/2024.

Morgan, G. **Imagens da organização**. Ed. Atlas, 2007.

Mozzato, A.R; Grzybovski, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração**: Potencial e desafios. RAC, Curitiba, v.15 n. 4

Nikolaou, I. Et .al Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*. vol 7, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010701779173> Acesso em: 12/06/2024.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990

Rodrigues, D. et. al. Developing competency models to promote integrated human resource practices. **Human resource management**. 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.10043> Acesso em: 18/06/2024.

Rothwell, W.J; Lindholm, J.E. **Competency identification, modelling and assessment in the USA** 1999. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2419.00069/abstract>. Acesso em: 09/11/2017.

Ruas, R. Desenvolvimento de competência gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M.T; Oliveira, JR. M.M. **Gestão Estratégica do conhecimento**: Interações do aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63. , 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2009-03794-003>. Acesso em: 06/06/2024.

Sousa, M. J. et. al. **Gestão de recursos humanos**: métodos e práticas. 5 ed. Lidel, Lisboa 2006.