

Geração Y: Agregando novos mercados consumidores a partir da identificação de novos talentos internos

Dr. Edmir Kuazaqui
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
Universidade Paulista (UNIP)

Resumo

Este artigo discute a teoria do marketing internacional frente ao segmento de mercado denominado geração Y, contextualizando com a realidade brasileira. Esta geração emergente está substituindo globalmente a mão de obra das empresas, trazendo uma série de consequências e impactos. O Brasil possui dimensões continentais e com uma economia considerada emergente, mas sua produção industrial não tem acompanhado de forma plena o crescimento populacional, bem como não tem atendido às particularidades deste segmento de mercado consumidor.

Palavras-chave: Geração Y, Marketing Internacional, Baby Boomers, Geração X, Gestão Multicultural,

Abstract

This article discusses the theory of international marketing front of the market segment called Generation Y, with contextualizing the brazilian reality. This emerging generation is replacing the overall workforce of the companies, bringing a series of impacts and consequences. Brazil has continental dimensions and with an economy as emerging, but its industrial production has not kept so full population growth, and has met the particularities of this segment of the consumer market.

Key-words: Generation Y, International Marketing, Baby Boomers, Generation X, Multicultural Management,

1. INTRODUÇÃO

A partir do fenômeno da globalização, empresas tiveram a oportunidade de buscar mercados externos, com o objetivo de garantir e manter suas posições competitivas, bem como para obter ganhos maiores pela melhoria da sinergia e da produtividade com a economia de escala. Além disso, naturalmente, poderiam conseguir uma diversificação de riscos entre o mercado doméstico e o internacional.

Desse modo, as diferentes formas de gestão foram evoluindo a partir das experiências de cada empresa e de seus profissionais nesses mercados em expansão. O próprio marketing evoluiu para um modelo internacional, em que as particularidades dos consumidores representam a peça fundamental para que os negócios obtenham êxito. Entretanto, além desta ótica, as empresas têm se deparado também com a necessidade de adequação da mão de obra no sentido de fazerem com que realmente as estratégias aconteçam da melhor maneira possível - desde o gestor dos negócios internacionais até o atendimento do *front office* e *back office* da organização.

Este artigo então retratara tal realidade, fazendo um contraponto com a dimensão brasileira. Utilizou-se a vertente qualitativa, com entrevistas com empresários, consultores e professores, bem como das técnicas bibliográfica e documental. A pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística por acesso geográfico na cidade de São Paulo, valendo-se das seguintes perguntas abertas de razão: Que características você identifica nos candidatos categorizados como geração Y? Quais diferenças você identifica entre os contratados da geração Y e os das demais gerações (X e *baby boomers*)? Como classificaria a produtividade da geração Y em comparação com a das gerações anteriores? Como você classificaria a confiabilidade da geração Y frente às anteriores? Que tipos de benefícios você agregaria aos atuais para manter os atuais contratados na empresa? Existem diferenças comportamentais e atitudinais entre as partes?

Solicitou-se aos respondentes que fizessem algumas atualizações quanto à pesquisa realizada pela Michigan Business em 2002. As respostas a essas questões são trazidas na fundamentação do texto a seguir.

2. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DA GESTÃO MULTICULTURAL

A gestão multicultural trata das relações de gestão de pessoas, partindo do pressuposto de que empresas podem emigrar para diferentes regiões, cujos colaboradores e talentos humanos possuirão particularidades distintas. Leva em consideração as transformações referentes à gestão corporativa e analisa o perfil dos trabalhadores.

Em decorrência da riqueza dessas particularidades, a gestão multicultural implica em alguns procedimentos, que podem ser considerados positivos ou negativos, dependendo do ponto de vista e dos objetivos da empresa. São eles:

- Investimentos altos em pesquisa de marketing internacional e recursos humanos, além de investimento contínuo em sistemas de informações e sistemas de inteligência em marketing internacional. As pesquisas serão elaboradas no sentido de diagnosticar o mercado e delinear as estratégias de entrada e operação, enquanto que os sistemas serão necessários para monitorar o *status quo*, suas mudanças e transformações.
- Identificação e manutenção de profissionais gabaritados, que estejam comprometidos com os ideais e propósitos do negócio, e que tenham grande liderança, flexibilidade e agilidade interpessoal.
- Pensamento etnocêntrico, que parte do pressuposto de que a nossa cultura é superior às outras e que está no centro do universo. O "jeitinho brasileiro" é considerado por nós como um grande diferencial competitivo, porém denota um pensamento e orientação de curto prazo e não necessariamente criatividade. Da mesma forma que hábitos de etiqueta à mesa podem ser considerados corretos como o "comer com o garfo e faca", porém outras culturas têm hábitos diferentes, comendo com "pauzinhos" ou com as "mãos", por exemplo.
- Pensamento e orientação baseados no paroquialismo, que supõe que a nossa cultura é a única e correta forma de pensar e agir, podendo haver a transferência no caso em que determinados valores estejam sendo analisados sob diferentes óticas como, por exemplo, a necessidade premente de "falar inglês" num mundo globalizado.
- Capacidade da empresa para fazer marketing internacional, isto é, *expertise* para atuar de maneira global em situações inusitadas e de alto risco, além de conhecimentos, habilidades e competências.
- Necessidade de alta tecnologia e de comunicação no sentido de integrar de maneira rápida as equipes e as estratégias de marketing e suas respostas em tempo real.
- Falta de material que possibilite uma gerência mais eficaz.

Desta forma, a gestão multicultural é importante para sintonizar a empresa com seus diferentes públicos internos, considerando inclusive a expansão além-mar. Realizar a gestão no Brasil é diferente, por exemplo, de gerir uma filial ou subsidiária brasileira na China, pois há a necessidade de análise e avaliação de diferentes variáveis e características culturais e legais. Portanto, o que se requer não é apenas uma gestão, mas uma gestão multicultural, ou seja, uma gerência mais globalizada. A seguir, contextualizam-se os diferentes públicos e respectivos mercados internos e externos.

3. OS MERCADOS CONSUMIDORES NA ÓTICA DO MARKETING INTERNACIONAL

No período pós Segunda Guerra Mundial, as economias foram reabastecidas pelo retorno de seus recursos econômicos e financeiros, que resultaram num crescimento vegetativo expressivo, denominado *baby boom*, que gerou uma grande quantidade de novos consumidores. As empresas tiveram que adequar seus parques produtivos bem como suas estratégias, a fim de atender as demandas e criar novos produtos e serviços. Essa geração nasceu num contexto em que tudo poderia ser desenvolvido, pelo simples fato de que o mundo estava carente de novos produtos e serviços. Foi, sem dúvida, um dos períodos mais férteis do ponto de vista econômico.

Os filhos dessa geração nasceram dentro de uma outra realidade. A chamada geração X cresceu no meio de tentativas de processos de mudanças, como a reengenharia, *rightsizing* e *downsizing*, por exemplo. Os mercados estavam estabilizando ou recuando suas demandas, fazendo com que as empresas tivessem de esquecer seus planos de crescimento baseados em anos anteriores.

Se os *baby boomers* eram contestadores e inovadores, os da geração X tinham uma visão mais sólida e crítica sobre o mundo e o trabalho, eram mais conservadores.

Na atualidade, boa parte do quadro de colaboradores das empresas é composto por talentos que fazem parte tanto da geração X quanto de *baby boomers* - muitos deles exercendo cargos de chefia - e da geração Y, filhos da X, que nasceu num contexto bastante diverso.

A geração Y – ou geração digital - é caracterizada por indivíduos que cresceram mergulhados em tecnologia, sem a participação direta dos pais em seu desenvolvimento, e que, muitas vezes, não possuem senso de hierarquia; não raro têm uma grande visão de curto prazo em decorrência até da facilidade ao acesso de informações. Além disso, são reconhecidos por fazerem várias atividades ao mesmo tempo.

Delineou-se, desta forma, a seguinte situação: os *baby-boomers* nasceram no período de 1945 a 1964, período marcado pelo final da Segunda Guerra Mundial e o final do crescimento vegetativo. Já a geração X compreende os indivíduos nascidos entre 1965 e 1983, enquanto a geração Y compreende os nascidos a partir de 1984. Portanto, os indivíduos da geração Y têm menos de 30 anos de idade. Se nas duas primeiras gerações havia a possibilidade de uma previsibilidade de comportamentos e ações, a atual, Y, tem como característica um pensamento policrômico de curto prazo, o que impossibilita uma previsão comportamental dentro de um pensamento de longo prazo.

Quadro 1: Diferenças entra as gerações

	Tradicionais	Baby-boomers	Geração X	Geração Y
Ano de nascimento	Até 1950	1951-1964	1965-1983	1984-1990
Perspectiva	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
Postura diante da autoridade	Respeito	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de ..	Sacrifício	Automotivação	Anticompromiss	Inclusão

Fonte: HSM Management Update (2008).

A globalização acelerou o processo de expansão das empresas, e ocorreu, assim, a necessidade de aumento também de mão de obra mais qualificada. Como observou Dickens (2007, p. 589), houve a necessidade de se “ser sensível à imensa diversidade existente, ao mundo como um mosaico de pessoas que merecem, igualmente, ‘uma vida boa’”. Por isso, a seguir se focará mais especificamente a geração Y no Brasil.

4. A GERAÇÃO Y NO BRASIL

O Brasil não difere muito do restante do mundo no que se refere à nova geração de consumidores. Nos últimos anos, tem aumentado gradativamente a entrada de capital estrangeiro e, conseqüentemente, a migração de empresas, com a necessidade de profissionais mais globalizados. Os fatores que podem influenciar na moldagem desses profissionais residem em variáveis culturais, principalmente, como, aliás, observam Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p. 55), por sua vez, complementam que “cultura pode ser entendida como um conjunto de representações em cujos contextos e eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares ganham significados ... são os padrões de significação que conferem sentido à interação humana”.

Não temos análises que conduzam diretamente a uma modelagem a partir de fatores econômicos, mas percebem-se grandes indicadores culturais quando comparamos os mesmos consumidores em relação aos diferentes países.

Para uma análise mais focada, podemos classificar a população conforme seu comportamento. Sob a ótica da conveniência, valor do tempo, lógica, ordem e eficiência, as sociedades também podem ser classificadas em:

- **Orientação social monocrômica**, em que as culturas possuem e seguem um raciocínio lógico e dentro de uma ótica regular de pensamento. Em alguns países europeus, como Portugal, a existência e orientação por filas é frequente e faz parte de um processo incorporado pela sociedade, onde procedimentos são formatados para atender este propósito; e
- **Orientação social policrômica**, em que os determinantes maiores se referem ao coletivo e ao valor do tempo. Países como a Itália e os Estados Unidos da América possuem esta característica distinta, onde há necessidade de sinergia, mesmo sem valor aparente.

É possível afirmar que foco e relações hierárquicas são características mais intimamente relacionadas às populações que possuem uma orientação monocrômica do que às de orientação policrômica. Enquanto os norte-americanos possuem características mais abertas, os europeus são mais controlados, portanto têm maior hierarquização natural.

O Brasil passou por diferentes movimentos políticos, éticos e até econômicos, que fizeram com que não existisse mais uma necessidade forte relacionada à hierarquia. Tal afirmação

tem como contextualização a ausência maior dos laços familiares, bem como a falta de ética e moral dos próprios pais nos últimos anos, o que gerou consequências nas relações em sala de aula, por exemplo, bem como nas empresas, como relatado no estudo de caso trazido neste artigo.

Isso posto, o profissional de marketing internacional deve entender a importância dos fatores e dos **modelos mentais** de cada população, seja em nível geral ou empresarial. Tais modelos podem ser construídos a partir das diferentes percepções individuais e que podem ser como barreiras ou porteiros de entrada. A empresa deverá entrar, identificar, revisar, substituir ou fortalecer os modelos para o perfeito comprometimento da organização ou do negócio. Exemplos:

- No ambiente doméstico - Uma multinacional financeira europeia atuando no Brasil resolveu introduzir o conceito dos *yuppies*, (Young People in a Professional Job With a High Income). Todavia, o termo em questão, aqui, diferentemente dos EUA, foi utilizado para conceituar jovens profissionais recém formados, com determinadas características, tais como: inglês fluente e provenientes de universidades de primeira linha, que seriam treinados e inseridos posteriormente na organização, como subgerentes de área. O grande problema foi que o Programa de Jovens Profissionais foi criado no sentido de obtenção de mão de obra de baixo custo, em detrimento de profissionais de carreira com grande tempo de casa. Obteve preliminarmente grande resistência do seu quadro atual de funcionários, perdendo vários talentos e posteriormente negócios e lucratividade. Posteriormente, por vários motivos, desistiu do programa.
- No ambiente internacional - Os produtos chineses ainda estão atrelados à imagem de produtos baratos e de baixa qualidade. A baixa qualidade foi oriunda da necessidade do passado da China, quando era necessário obter um grande mercado consumidor e que gerasse grande receita a partir de um diferencial competitivo do país: baixo custo oriundo da grande produção.

No próximo item serão analisadas as estratégias de marketing internacional, relacionadas ao *marketing mix*.

5. ADEQUANDO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL AOS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO.

A teoria do marketing internacional é muito extensa, portanto, focaremos aqui somente as variáveis macroambientais, em especial as relacionadas às variáveis comportamentais, bem como as demográficas, tecnológicas e, é lógico, o segmento do mercado consumidor em foco. Na sequência, trataremos de sua influência no *marketing mix* e, conseqüentemente, nos negócios das empresas.

Duas variáveis macroambientais aceleram a indústria cinematográfica nos últimos anos. Os avanços tecnológicos possibilitaram que os efeitos especiais evoluíssem de tal forma que tornaram reais diferentes situações que antes só poderiam ser vistas em desenhos e revistas. Desta forma, os personagens das histórias em quadrinhos se tornaram uma boa fonte de renda para os estúdios de cinema, que transformaram o que era algo situacional numa tendência de mercado. Além da variável tecnológica, os novos consumidores da geração Y se tornaram boa

parte do público consumidor deste produto reformatado. Vejam alguns exemplos relacionados à indústria cinematográfica mundial:

- A trilogia de filmes do Homem-Aranha, exibida comercialmente entre 2002 e 2007, rendeu bilhões de dólares nas bilheterias no mundo. O diretor da saga, Sam Raimi, um *baby boomer*, retratou nos dois primeiros longas-metragens roteiro e ambientação mais adultos, no estilo da sua geração e da subsequente, a X. Entretanto, o terceiro longa-metragem sofreu forte pressão do estúdio e houve a necessidade da inclusão de um vilão mais atual, Venom, no sentido de atrair o público Y emergente. Seguindo a mesma estratégia, não haverá continuação da trilogia original, mas será iniciada em 2012 uma nova saga totalmente remodelada para o público da atual geração de consumidores.
- A série de cinema Star Trek, que envolveu originalmente 10 longas-metragens, obteve, nos últimos filmes, no mundo inteiro, uma bilheteria cada vez menor, não pela perda de público, mas exatamente pelos hábitos de consumo de quem se destinava a série. Boa parte do público adulto prefere ter um comportamento estilo *single*, assistindo em casa o vídeo, ao invés de ir ao cinema. Complementando o exemplo, nota-se que tanto a série original exibida na tevê, criada por Gene Roddenberry entre 1966 e 1969, quanto os filmes têm enredo focado na análise multicultural e intercultural, com personagens de diferentes origens étnicas, mas com histórias inter-relacionadas, que remetem ao início da globalização e a uma discussão adulta, que envolve moral, ética e liderança. Em 2009, o diretor J.J. Abrams conseguiu revitalizar a série de cinema, atualizando personagens, tecnologia e conceitos, e atingiu, assim, uma bilheteria recorde para um filme da saga: 257 milhões de dólares, somente no mercado norte-americano.
- Similarmente, Bryan Singer atualizou a versão dos X-Men: First Class (2011) para o seu início, também com personagens mais novos, porém com um alicerce de roteiro nos dois personagens mais adultos, Professor Xavier e Magneto, que servem como símbolo e referência aos novos alunos da escola do professor Xavier.
- Finalmente, a saga Crepúsculo, iniciada em 2008, embora de qualidade duvidosa, obteve um grande e até inesperado sucesso de público devido à composição do atual mercado consumidor.

Seguem outros exemplos, agora relacionados ao segmento de livros:

- E-book - O termo *eletronic book* define uma obra em versão impressa para o meio digital. Apresenta diferentes vantagens como a portabilidade e a facilidade para obtenção de seu conteúdo em poucos segundos, já que a distribuição é não física. Levando-se em conta tais fatores, o preço tende a ser menor, considerando a relação custo-benefício. Os problemas residem em questões como: leitores mais conservadores tendem a rejeitar esse tipo de edição em detrimento da impressa; pode ocorrer falta de controle de uso e direitos autorais por parte das editoras. Mas uma grande mentira é a afirmação de que os livros no formato tradicional prejudicam a sociedade como um todo, devastando as florestas; as peças e equipamentos do *e-book* sofrem um processo industrial que causa mais impactos ao planeta. Da mesma forma, a produção está sendo desenvolvida em países com mão de obra mais barata, como a China, ocasionando perda econômica e social para os países que não produzem em escala.

Portanto, com os exemplos citados, podemos correlacionar de forma mais direta com a teoria dos marketing internacional, evidenciando os chamados 4 Ps. Existem mais dois ps adicionais: *power* e *public relations*, que não serão abordados neste estudo. Seguem as análises por categoria:

Quadro 2: Marketing mix internacional

Marketing Mix	Descrição
Produto e serviço	Partindo de uma evolução simples que envolve formatos e aplicações, os produtos e serviços se tornaram mais compactos, com <i>design</i> mais avançado e nível tecnológico, com múltiplas funções. Assim, da telefonia fixa à móvel, por exemplo, deu-se uma grande revolução no Brasil na década de 2000. Comparando os primeiros modelos lançados no país com os atuais, percebe-se, até pela questão de uma tendência mundial, a oferta de diferentes serviços agregados, como por exemplo <i>download</i> de filmes e seriados, fotos, entre outros. O iPad (iPhone gigante) não tem as mesmas funções de aparelho celular, mas pode, entretanto, realizar chamadas por meio da internet, entre outras utilidades, via <i>touchscreen</i> .
Preço	A percepção de valor pode mudar de acordo com a região do mundo, em decorrência de variáveis econômicas, como as políticas cambiais e poder de compra. Em relação aos da geração Y, não existe uma percepção mais apurada da questão de preço e sim uma relação de custo vs. benefício, dentro da sua visão de mundo, de multiatividades e alta tecnologia.
Ponto de Distribuição	A internet é uma das modalidades mais utilizadas, sobretudo, com a sua evolução e gradativa aceitação no país, e até pelo formato de produtos típicos que oferece para a geração atual. Deve-se levar, entretanto, em conta também exemplos de distribuição física como o de marcas como Contém uma Grama e o Shopping Santa Cruz. Destaca-se a grande evolução dos diferentes meios eletrônicos nesta nova

	década: <i>E-Commerce, E-Business e E-Marketing.</i>
Promoção	Sendo a atual geração mais visual e auditiva, as estratégias de comunicação devem ser mais diretas, sem a grande necessidade de explorar um roteiro mais amplo.

Fonte: Autor.

Levando-se agora em consideração o ambiente interno, deve-se frisar que o Brasil está passando por mudanças estruturais significativas. Anteriormente, o formato clássico da distribuição por classes sociais era similar ao de uma pirâmide perfeita. Em dados publicados em 2011, a estrutura já se assemelha a um hexágono, devido à grande migração das classes menos favorecidas para a classe C, considerada como a classe média.

O país passou a ter dificuldade para atender a essa nova demanda em consequência de seu vertiginoso crescimento, e por isso foi obrigado a aumentar a pauta de importações. Na verdade, as empresas estão encontrando também grande dificuldade para contratar mão de obra qualificada para atender as diferentes demandas numa estrutura heterogênea interssetorial. Dados do governo indicam crescimento na geração de empregos, porém boa parte destas novas vagas de trabalho está em atividades de baixo valor agregado, para as quais não existe mão de obra qualificada. Com esses problemas agravados pelo custo Brasil, só tem restado às empresas recorrer às importações de produtos manufaturados e semimanufaturados, em detrimento de investimentos em infraestrutura própria, treinamento e qualificação.

Muitos empresários resistem a aumentar o nível de investimento na própria empresa, porque entendem que a situação é decorrente da falta de políticas públicas claras e que essa remodelagem social é algo que irá sofrer uma acomodação nos próximos anos. De outro lado, sabem que aumentar seu parque industrial ou até melhorá-lo trará impactos tributários e não tributários, decorrentes dos altos custos do Brasil. E a possibilidade de treinar mão de obra pode gerar perdas em virtude do *turn-over* elevado.

Neste contexto, a análise pode ser efetuada em dois níveis: o estrutural e o situacional. O primeiro se refere à própria estrutura do país, sua remodelagem econômica e social e as políticas do governo, refletindo nas estratégias das empresas, ou seja, tem relação com o longo prazo. As questões situacionais se referem a fatos que não se repetem e são únicos, como a Copa do Mundo no país. Para dar maior consistência ao trabalho, a análise deste artigo retratará as questões estruturais relacionadas à geração Y.

Quadro 3: Expectativas de empresas e da geração Y

O que as empresas esperam	Expectativas da geração Y
Experiência. A moeda de troca entre o	Vontade de crescer rapidamente. A moeda

colaborador e a empresa é a experiência - e a aplicação desta no processo decisório. O tempo de permanência nas empresas deve ser grande.	de troca é a formação acadêmica, vivência em diferentes países e culturas. O tempo de trabalho em empresas é proporcionalmente menor do que o das gerações anteriores.
Fidelidade. Os colaboradores aspiram a relacionamentos de longo prazo junto à mesma empresa. Identificam valores e atitudes a partir da missão e visão da empresa.	Sem fidelidade. Necessitam de crescimento rápido e posição de destaque, além de alta remuneração no trabalho, sem necessariamente ser na mesma empresa.
Longo prazo. Objetivam o crescimento profissional, horizontal e vertical, galgando postos de trabalho via promoção, a partir de habilidades e competências adquiridas.	Curto prazo. Objetivam a evolução vertical via promoção, a partir de resultados a serem atingidos.
Pensamento sistêmico. Orientação linear e submetida às ferramentas de gestão e planejamento.	Pensamento fragmentado. Orientação policrômica.
Trabalho em grupo. As atividades são recomendadas em grupo, no sentido de obter sinergia com a equipe.	Individual. Embora haja influência da empresa em atividades em grupo, por vezes, existe a intenção da prova de resultados individuais.
Retorno no curto prazo. Os colaboradores desejam o <i>feedback</i> de suas ações e resultados o mais breve possível, dentro de um cronograma.	Retorno imediato. Os colaboradores desejam o <i>feedback</i> num prazo menor.
Hierarquia. Existe um organograma a ser seguido e uma hierarquização de responsabilidades.	Não hierarquia. Mesmo com um organograma definido, não existe a percepção da necessidade de atender à hierarquização de forma muito rígida.
Foco. Embora se apregoe desde a década de 1980 o perfil técnico mais generalista, existe a postura de um foco nas ações e atividades.	Multifoco. Os colaboradores conseguem desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, sem, contudo, obter o foco necessário.
Eclético. Apesar do foco, a formação pode ser variada, dando um eclétismo maior.	Técnico. Os colaboradores apregoam o nível técnico que possuem.

Fonte: Autor

Os *baby boomers* e a geração X, que atualmente exercem, na sua grande maioria, atividades de liderança nas organizações, são capazes de atingir resultados por meio de uma relação mais orgânica com a empresa, em processos e normas preestabelecidas, colocando muito de sua experiência profissional e de vida. Em contraponto, a atual geração, a Y, tem trazido um dinamismo e até criatividade, muitas vezes com respostas mais rápidas. Algumas das grandes

polêmicas que gera, todavia, são a condução orgânica, a quebra de paradigmas dentro do processo decisório e a forma de condução de negócios.

Segundo o jornal *O Estado de São Paulo* (Gama, 2010), a *Pew Research Center* realizou pesquisa com uma amostra a partir do universo de 50 milhões de jovens, concluindo que a geração Y é a primeira totalmente digital, com 75% “linkados” a redes sociais, em detrimento dos 50% da geração X.

Segundo a mesma pesquisa, o *turn-over* é mais elevado entre os jovens em relação às gerações anteriores. Na época da pesquisa, 10% dos entrevistados da geração Y estavam desempregados recentemente, em detrimento dos 6% da geração anterior. Segundo outra reportagem do mesmo jornal (Gama, 2010), um quinto dos integrantes da geração Y já ocupa cargos de chefia, segundo pesquisa da *Hay Group* envolve 5,5 mil entrevistados nascidos a partir da década de 1980.

Quadro 4: Comportamento da geração Y

Verdades	Mitos
Tem pressa em subir na carreira. Todavia, apenas 18% ocupam cargos de gestão.	São infiéis. Na verdade, 63% querem permanecer no atual emprego por cinco ou mais anos, apenas 5% pretendem sair em um ano.
Apreciam o diálogo aberto. 74% afirmam ter boa relação com a chefia.	Não vale a pena investir neles. Entretanto, para 93%, quanto mais a empresa investe em sua formação, mais desejam continuar no emprego.
Escolhem onde trabalhar de acordo com os valores da empresa. 71% dizem que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores pessoais.	São insubordinados e difíceis de liderar. 75% confiam no seu superior.

Fonte:Gama (2010)

Percebe-se uma certa divergência entre o resultado acima e o Quadro 3, que traz as opiniões dos entrevistados para este trabalho. Os quadros devem ser analisados comparativamente, de forma contextualizada, pois a partir da década de 2000, a mão de obra relacionada à liderança passou a ser gradativamente substituída pela nova geração. Outro ponto importante é o tempo de permanência do profissional na empresa, na qual obteve, por meio de um plano de carreira e conseqüentemente tempo, experiência e maturidade, alcançando cargo de chefia.

As diferenças entre as gerações, em especial entre a X e Y, aparecem de forma mais pontual nas relações de trabalho e ensino, gerando dificuldades e conflitos entre as partes, a partir das diferenças apresentadas no Quadro 2. Se, por um lado, a área de gestão de pessoas tem tentado refletir sobre o assunto e buscado soluções, o mesmo não se pode afirmar da mão de obra interna e da entrante, que deixa sob a responsabilidade da empresa

e respectiva área de gestão a identificação e manutenção institucional por meio de ferramentas e instrumentos específicos.

Um bom exemplo desta situação se reflete na área de comércio exterior. O Brasil tem um histórico recente na área de negócios internacionais, envolvendo um pouco mais de duas décadas. Porém possui profissionais com grande experiência na área, que passaram por diferentes vivências as quais moldaram seu perfil de forma operacional, técnica e comercial. Entretanto, o ambiente atual das operações internacionais está na área tecnológica, onde houve uma tentativa de padronização e massificação. Se, por um lado, as empresas devem ter em seu quadro de colaboradores profissionais mais maduros e responsáveis, o setor vive hoje certo conflito, pois os novos entrantes não têm a qualificação técnica e comercial necessária e nem o pensamento de longo prazo, exigência para quem atua no mercado externo, que requer compromissos e relacionamentos de longo prazo.

O grande dilema que o país vive neste momento, portanto, é que não existe mão de obra qualificada suficiente para atender as diferentes demandas e é quase uma utopia a importação de profissionais, como acontece com os produtos.

Uma boa forma de entender um pouco o perfil psicográfico dos *baby boomers* é a leitura do *Amor sem escalas*, de Walter Kirn. O protagonista Ryan Bingham é um perfeito *baby boomer* e, embora desempenhando uma tarefa que muitos não consideram politicamente correta, desenvolve, a partir de valores e objetivos profissionais, até a admissão de uma colaboradora na empresa da geração Y. Fazendo uma analogia, Oliveira (2008, p. 95) afirma que “o novo papel desempenhado pelas empresas hoje envolve decisões relativas aos usos de recursos, sejam materiais, naturais, humanos, sociais ou ainda de capital”, sob uma ótica mais orgânica e sustentada de uma empresa. Desta forma, deixando de lado os recursos materiais, de produção e financeiros, os recursos intangíveis trazem para uma empresa uma nova perspectiva, seja positiva, seja negativa, dependendo do tipo de recurso que ela obtém no mercado onde desenvolve suas operações.

6. EM SALA DE AULA

Como extensão natural da sociedade, as instituições de ensino superior (IES) têm se deparado também com o mesmo problema relativo à transição de gerações. Se no passado o professor tradicional transmitia seus conhecimentos por meio da exposição dialogada e da expressão escrita em um quadro negro, os atuais devem seguir outra metodologia e didática de ensino.

Quadro 5: Diferenças entre o professor tradicional e o contemporâneo

Professor tradicional	Professor contemporâneo
Exposição dialogada, na qual o professor deve tentar, por meio da explicação e <i>feedbacks</i> , a construção do saber de seus alunos.	Exposição também dialogada, porém com a utilização de diferentes meios e instrumentos, como estudos de caso, exercícios, entre outros.

Recursos audiovisuais, utilizando o quadro branco como complemento e expressão de conceitos e ideias.	Recursos audiovisuais diversos, no sentido de poder obter uma melhor atenção e absorção de conhecimentos.
Resultados, com a preocupação da construção de conhecimento e da relação ensino-aprendizagem.	Resultados, com a preocupação em superar etapas sem, contudo, uma avaliação mais formal.
Avaliação mais formal e analítica.	Avaliação multivariada.

Fonte: Autor

Já Lowman (2003, p. 77) afirma que “ainda que as oportunidades de interação aluno-professor tenham sido identificadas como vaticino de um impacto positivo em uma educação universitária, nenhuma dessas estratégias, por si só, garante estudantes satisfeitos e motivados”. A bem da verdade, as características desta nova geração devem ser melhor identificadas e analisadas, no sentido de se tentar descobrir as formas mais eficientes de se equacionar a relação ensino-aprendizagem.

Na verdade, da educação no formato jesuítico ao contemporâneo, a metodologia e a didática têm evoluído em conjunto com a tecnologia, o que pode proporcionar um bom casamento entre os instrumentos e recursos existentes, mas em detrimento dos resultados almejados.

Em regra em geral, as IES são entidades respeitadas pela sociedade, que a busca para a construção de particularidades individuais e coletivas, sendo um caminho natural para o desenvolvimento profissional, como o modelo de ensino japonês. Desse modo, a escola e seus facilitadores e talentos internos devem ter em mente a descoberta de formas de desenvolver habilidades e competências interpessoais. Outro grande problema é que boa parte dos docentes universitários com a formação acadêmica necessária é também *baby boomer* e principalmente da geração X, o que pode, em algumas situações, gerar o confronto e a quebra da relação do aprendizado.

7. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AS EMPRESAS NOS PRÓXIMOS ANOS

A partir do exposto, elencam-se algumas ações para uma melhor gestão de pessoas. Drucker (2007) já analisava que os principais desafios gerenciais do século XXI para todas as empresas estariam também, dentre outros, relacionados às mudanças demográficas, às mudanças estruturais do setor e do mercado, mudanças em significados e percepções e novos conhecimentos.

A nova configuração que está se estruturando desde a década de 1980 vem trazendo um novo tipo de consumidor e colaborador interno, e as diferenças entre as gerações estão cada vez mais significativas, indicando a necessidade de ruptura entre o antes e o depois. Por outro lado, as empresas têm procurado diferentes modelos e novas formas de pensar seus recursos – gestão. Nos significados e percepções, as empresas devem estar devidamente adaptadas em relação ao seu mercado consumidor, bem como em relação aos seus colaboradores internos.

Em pesquisa realizada pela Michigan Business Chiou (UMBS) em 2002, publicada pela revista *HSM Management*, as principais preocupações dos gestores de empresas residiam em:

1. Atrair, manter e desenvolver pessoas/talentos.
2. Manter um ambiente de alto desempenho.
3. Pensar e planejar estrategicamente.
4. Gerenciar o tempo e o estresse.
5. Produzir produtos e serviços de alta qualidade.
6. Permanecer à frente da concorrência.
7. Aumentar a satisfação do cliente.
8. Alinhar visão, estratégia e ação.
9. Manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
10. Melhorar os processos internos

Atualizando e complementando os resultados a partir de pesquisa qualitativa, percebe-se ainda que os itens mencionados possuem grande importância dentro do gestão de empresas, em especial no Brasil. Nas décadas de 1980 a 1990, o item 5 seria a primeira opção, uma vez que o mundo estava passando por um período de reorganização e a linha ideológica do marketing estava em evidência, como também o marketing internacional, pela relação com o aprofundamento da globalização.

Na atualidade, aumentou a intensidade do recurso humano e da gestão de pessoas como formas sustentáveis de negócios. De modo geral, a concorrência internacional tem forçado as empresas a reverem cada vez mais seus programas e formas de gestão de recursos no sentido da obtenção da melhor produtividade, economia de escala e sinergia entre os diferentes processos organizacionais.

Além da importância da logística e da revisão de seus procedimentos, para a redução de custos e despesas, objetivando maior competitividade, desde a década de 1980, a área de gestão de pessoas tem ganhado impulso e fortalecido as empresas quanto às suas estratégias e ações. Drucker (2005) já recomendava que empresas e trabalhadores passassem a refletir sobre quais as suas forças e onde alocar suas potencialidades, de forma a obter os melhores resultados, garantindo sua posição competitiva e crescimento sustentado.

A partir desta visão, a empresa bem estrutura e devidamente conectada com o mercado poderá traduzir todas as suas potencialidades em estratégias que visam agregar valor e manter sua sustentabilidade orgânica em mercados internacionais.

8. CONCLUSÕES

Da mesma forma que, em 1945, parte do mundo ocidental se deparou com o início do *baby boom*, bem como nos 18 anos subsequentes com a inserção do segmento dos *baby boomers* e suas contribuições, na atualidade, elas se deparam com um outro tipo de segmento denominado geração Y.

Inserido num contexto de variável macroambiental, com características demográficas, comportamentais e psicografias específicas, as empresas devem direcionar seu esforços, adaptando pontualmente seu composto de marketing às necessidades deste segmento de mercado, em especial produto, ponto de distribuição e promoção.

Em relação ao marketing internacional, as estratégias devem ser adaptadas a essa nova realidade, como, por exemplo, com produtos e serviços multifuncionais e com alto valor agregado, a um preço competitivo, comunicação mais direta e criativa, além de distribuição diversificada, evidenciando os meios eletrônicos.

De forma complementar, mas não necessariamente menos importante, essas mesmas empresas deverão ter, em seu quadro orgânico, um grupo de colaboradores mesclados nos três segmentos analisados neste artigo, porém entendo que é a tendência para os anos vindouros a gradativa substituição das duas primeiras gerações para a atual, a Y. Desta forma, um grande desafio será como as empresas irão identificar, selecionar, manter e fidelizar seus diferentes públicos, o interno e o externo. Não concordo plenamente com a afirmação de que as empresas devem se adaptar totalmente a esta nova realidade e segmento de pessoas. Por meio das diferentes ferramentas e indicadores de gestão, por exemplo, a empresa poderá monitorar o desempenho de seus colaboradores internos no sentido de melhor moldar e atender as expectativas e necessidades dos consumidores externos. Um grande conselho é que a geração Y não estenda seu perfil de curto prazo nas ações da empresa, mas que aproveite a oportunidade para poder mesclar todas as suas qualidades com as das gerações anteriores. Já as empresas devem aproveitar a oportunidade para equilibrar os resultados financeiros de curto prazo com a prosperidade de longo prazo com a possibilidade da utilização de seu mais valioso recurso intangível.

REFERENCIAS

Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. R. (2010) *Negócios internacionais. Estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo, SP: Pearson.

Dickens, P. (2007) *Mudança global. Mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. (5ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Drucker, P. (2005) *A administração na nova sociedade*. São Paulo, SP: Nobel.

_____ (2007) *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo, SP: Thomson.

Gama, R. (2010, 18 de março) Um quinto da geração Y já chefia equipes. *O Estado de São Paulo*, Economia & Negócios. Recuperado em 14 de junho de 2011. Obtido em http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100318/not_imp525788,0.php

HSM Management. (2002) Ferramentas para o futuro. *Revista HSM Management*, 30, janeiro-fevereiro, p. 18.

HSM Management Update (2008) Os brasileiros são mais juniores, 57. Recuperado em 25 de junho de 2011. Obtido em <http://www.hsm.com.br/artigos/os-brasileiros-sao-mais-juniores>.

IMDB (2009) Internet Movie Database. *Star Trek*. Recuperado em 25 de maio de 2011. Obtido em <http://www.imdb.com/title/tt0796366>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004) *Kaplan e Norton na prática*. São Paulo, SP: Elsevier.

Kirn, W. (2001) *Amor sem escalas*. Rio de Janeiro, RJ: Record.

Kuazaqui, E. (Ed.) (2006) *Administração para não administradores*. São Paulo, SP: Saraiva.

_____. (2007) *Marketing internacional: Construindo competências e conhecimentos em cenários internacionais*. São Paulo, SP: M.Books.

Lowman, J. (2001) *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo, SP: Atlas.

Nunes, L.H., Vasconcelos, I.F. G. & Jaussaud, J. (2008) *Expatriação de executivos*. São Paulo, SP: Thomson.

Oliveira, A. (2008) *Empresas na sociedade. Sustentabilidade e responsabilidade social*. São Paulo, SP: Elsevier.

Sá, S. (2010) Geração Z: quem são os consumidores do futuro? *Portal Exame*. Recuperado em 10 de junho de 2011. Obtido em <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-z-quem-sao-consumidores-futuro-596163>.

Samuelson, R. J.(2010, 15 de março). A chamada geração Y se tornará uma geração ngêna? *O Estado de São Paulo*, p.14 Economia & Negócios.