

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS TURMA 14

RENATO CÁSSIO NASCIMENTO DOS SANTOS
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

**Grupo Guararapes: O Processo de Integração entre a Guararapes
Confecções e as Lojas Riachuelo.**

Renato Cássio Nascimento dos Santos
Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
(UFRN)
Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário do
Rio Grande do Norte (Uni-RN)
Natal/RN, Brasil.

Introdução

Quando, em meados de 2007, Nevaldo Rocha, presidente do Grupo Guararapes, decidiu novamente integrar verticalmente as duas maiores empresas do grupo, ele e sua diretoria sabiam dos grandes desafios que toda a gestão estava convidada a encarar. Afinal, na primeira tentativa, em 1998, o grupo enfrentou sérios problemas operacionais, que acabaram, inclusive, causando problemas financeiros. Obviamente, Nevaldo acreditava que, maiores que os desafios, seriam as oportunidades de geração de valor advinda desse alinhamento.

A Riachuelo é um dos gigantes do Fast Fashion brasileiro, com 145 lojas em todo o Brasil. A Guararapes Confeções é uma das maiores confecções de roupa do mundo, com 7 fábricas e cerca de 20 mil funcionários. Com a integração, a produção de 200 mil peças de roupas por dia passou a ter como canal de vendas exclusivo as Lojas Riachuelo. Durante muitos anos esses dois gigantes compravam e vendiam nos seus respectivos mercados, e apenas eventualmente, faziam negócios entre si.

A decisão tomada pelo presidente deu início à uma série de mudanças nas duas organizações, que apesar de pertencerem ao mesmo grupo, tinham políticas e culturas organizacionais bem diferentes, e a exemplo das várias fusões e incorporações que ocorreram nos últimos anos no Brasil e no mundo, a integração do Grupo Guararapes caracterizou-se pela transferência da cultura organizacional das Lojas Riachuelo para a Guararapes Confeções.

Alguns diretores foram escalados para serem responsáveis pela gestão da mudança, sempre acompanhada de perto pelo presidente Nevaldo Rocha. O grupo gestor da mudança foi formado com diretores do braço varejista e do braço industrial. Via de regra, os diretores do lado do varejo eram vistos como mais engajados e motivados no processo de mudança. O desafio não era pequeno, conduzir a mudança entre dois gigantes, com histórico negativo, e obviamente atender todos as expectativas geradas pela diretoria e pelo presidente em relação aos ganhos advindos dessa integração. Então, como conduzir essa mudança?

Histórico da Empresa

A história do Grupo Guararapes teve início em 1947, quando Nevaldo Rocha abriu sua primeira loja de roupas chamada "A Capital", em Natal (RN). Quatro anos depois, a empresa implantou uma pequena confecção em Recife (PE) e adquiriu vários pontos de venda, em um momento em que o mercado de roupas no nordeste começava a se desenvolver.

Em outubro de 1956, os irmãos Nevaldo e Newton Rocha fundaram a Guararapes, em Recife (PE). Dois anos depois, sua matriz foi transferida para Natal (RN), com a inauguração de sua primeira fábrica, onde se mantém até os dias de hoje.

No início da década de 1970, o capital da empresa foi aberto e, em 1976, foram construídas as fábricas de Fortaleza (CE) e de Mossoró (RN). Nesse mesmo ano foi criada a cadeia de lojas Super G.

Em 1979, o grupo adquiriu as cadeias de lojas Riachuelo e Wolens, expandindo sua atuação para o varejo têxtil, área responsável pelo maior crescimento do grupo atualmente. Desde o início, o objetivo do grupo Guararapes é comercializar produtos de alta qualidade a preços baixos, sempre buscando satisfazer e agregar valor a seus clientes, objetivo inalterado até os dias de hoje. Nesse mesmo ano, foi inaugurada a Guararapes Têxtil em Natal (RN).

O grupo vem investindo em pesquisa, criação, desenvolvimento e no processo de distribuição para aperfeiçoar sua operação e intensificar a elaboração do modelo integrado, a fim de reduzir o tempo entre o desenvolvimento do produto e sua entrega nas lojas. Para isso, conta com dois grandes centros de distribuição, um em Natal (RN), inaugurado em 2000, e outro, inaugurado em 2002, em Guarulhos (SP), que junto com a Transportadora Casa Verde são responsáveis pela logística do grupo. (www.riachuelo.com.br)

O Mercado da Moda no Brasil

O varejo de moda movimentou cerca de R\$ 136 bilhões em 2011. O número foi estimado pelo Pyxis, ferramenta do Ibope Inteligência que apresenta o potencial de consumo dividido por grupos e segmentos específicos. A estimativa inclui artigos como vestuário, calçados e acessórios.

A classe B foi responsável pela maior parcela desse consumo: R\$ 56,3 bilhões (42% do total). De acordo com o Critério Brasil, a classe B representa atualmente 24% das famílias que residem na área urbana e apresentam renda média familiar aproximada entre R\$ 3 mil e R\$ 12 mil.

Embora a classe C tenha chegado muito perto da B em volume de consumo, ela ainda não conseguiu superá-la e representava aproximadamente 39% do potencial total do consumo de moda em 2011 (R\$ 52,3 bilhões). A classe C corresponde a 50% das famílias que residem em área urbana e têm renda mensal aproximada entre R\$ 700,00 e R\$ 2.999.

Correspondendo a um dos segmentos mais desejados pelo varejo de moda, a classe A gastou aproximadamente R\$ 18,1 bilhões com roupas em 2011, calçados e acessórios. Esse grupo representa apenas 2,5% das famílias brasileiras (população urbana) e tem renda média mensal superior a R\$ 12.000.

As classes D e E compõem o menor grupo de consumo para varejo de moda. O volume desse grupo em 2011 ficou em torno de R\$ 8,8 bilhões e, provavelmente, parte dele absorvido pelo comércio informal. Juntas, as

classes representam 24% das famílias residentes em áreas urbanas e têm renda média mensal inferior a R\$ 700,00.

Geograficamente, o maior do potencial de consumo estimado para o varejo de moda está concentrado na região Sudeste: 54% do volume total do mercado deverá ser comercializado nesta região. O estado de São Paulo, sozinho, representa 31% do potencial total.

As regiões Sul e Nordeste dividem o segundo lugar, cada uma delas com aproximadamente 16% do mercado total. O que muda na comparação entre os dois mercados, no entanto, é o consumo per capita – que é muito maior na região Sul. (<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/moda-deve-movimentar-r-136-bi-em-2011>)

Um estudo da empresa de consultoria internacional A.T. Kearney aponta o Brasil como o mercado emergente mais atraente para varejistas de roupas pelo segundo ano consecutivo.

De acordo com a consultoria, o Brasil lidera o ranking à frente de Romênia e China. O índice de vestuário da A.T. Kearney analisa o crescimento de mercado e indicadores de consumo para 30 países emergentes.

O estudo afirma que o Brasil lidera o ranking de vestuário pelo segundo ano consecutivo por uma série de motivos. Entre eles está o grande total de vendas de roupas, ultrapassado apenas pela China, e a venda anual de roupas per capita, que lidera o índice com US\$ 490 (mais de R\$ 950 por ano). A população jovem do Brasil é também um grande fator, com mais de 60% da população abaixo dos 39 anos. Um ponto interessante citado pela consultoria é que as tendências geralmente são determinadas pelas celebridades locais e varejistas multinacionais ainda lutam para capitalizar em cima destas modas locais. Portanto, é imperativo desenvolver um conhecimento maior do mercado local, para capturar o mercado de vestuários no Brasil. (<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-lidera-ranking-de-comercio-de-roupas-em-emergentes,387689,0.htm>)

Esse gigantesco mercado ainda está muito longe de uma consolidação, como tem ocorrido em outros segmentos do varejo brasileiro. Juntos, os 5 principais player do mercado tem apenas 15,7% do market share. Os dados de 2009 mostram uma aproximação da Riachuelo em relação à líder do Mercado, C&A, com 4,7% e 5% de market share, respectivamente. Renner, Marisa e Hering aparecem em seguida, com 3%, 1,5% e 1,5%, respectivamente. (<http://mmdamoda.blogspot.com/2010/03/os-gigantes-tambem-choram.html>)

O Processo de Integração Guararapes-Riachuelo

Uma grande motivação para a integração foi externa à organização, devido mudanças nas características do mercado. O mercado nacional de roupas passou a oferecer muito mais oportunidades em relação ao *fashion*, seguindo a tendência mundial do *Fast Fashion*, modelo de negócio popularizado

mundialmente, principalmente, pelo grupo espanhol Inditex, dono das lojas Zara. Todos os grandes players nacionais passaram a buscar aderência a esse modelo de negócios, inclusive as Lojas Riachuelo.

O efeito *Fashion* também chegou nas cadeias industriais. Cada vez mais as plantas brasileiras se vêem obrigadas a desenvolver e produzir produtos diferenciados, com flexibilidade e agilidade de entrega. Pois os produtos básicos, feitos em grande volume, cada vez mais são trazidos da Ásia. Esse modo de operação está presente no grupo Inditex, que mantém fábricas na Espanha para produção dos seus produtos modais, enquanto importa *commodities* da Ásia.

Diante desse cenário, a integração das duas empresas foi vista como uma forma de ganhar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Tanto no aspecto de velocidade e agilidade para acompanhar de perto os movimentos da moda, como em termos de custo, através do não pagamento de atravessadores.

A integração entre a produção e a comercialização é o principal diferencial da Guararapes - Riachuelo quando comparada aos outros players, por serem os únicos do mercado com fabricação própria. Essa foi uma operação de grande complexidade, já que esta foi a integração da maior confecção de vestuário da América Latina. Parte da indústria, antes preparada para a produção principalmente de moda masculina, que é muito mais estável - porque utiliza uma mesma base de produção, com foco na grande escala, lotes grandes e produtividade por tempo - foi adaptada para continuar produzindo grandes volumes, mas desenvolvendo produtos femininos - cujo nível de complexidade é muito maior, já que envolve tecidos mais delicados, detalhes diferenciados, bordados, cortes a laser, enfim, todas as variedades do universo feminino. (www.riachuelo.com.br)

Ações de Apoio à Mudança

A primeira iniciativa para apoiar o processo de mudança foi a transferência de vários executivos da área de desenvolvimento de produtos e compras das Lojas Riachuelo, em São Paulo, para a Guararapes Confecções, em Natal. Nevaldo e seus diretores resolveram então aproximar as duas partes envolvidas no novo modelo de operação, fazendo-os trabalhar debaixo do mesmo teto, vivendo na mesma cidade e almoçando juntos. Alguns desses diretores, que antes passavam a maior parte do tempo em São Paulo, nas Lojas Riachuelo, passaram a dividir esse tempo com Natal, na Guararapes Confecções. A preocupação estava tanto na Riachuelo, que precisava trabalhar sem o apoio e expertise dos seus antigos fornecedores, que muito contribuía para o desenvolvimento de produtos, quanto na Guararapes, que precisava ser capaz de desenvolver e fabricar toda a variedade de produtos demandados pela Riachuelo, necessitando agora muito mais apoio dos seus fornecedores para o desenvolvimento de técnicas de fabricação.

Desenvolvimento de Produtos

Dois obstáculos foram encontrados no que se refere à desenvolver produtos. O *primeiro*, de ordem técnica, se deu pela pouca expertise da Guararapes Confecções no desenvolvimento de produtos modais e diferenciados. Seu knowhow estava restrito a produtos masculinos, modelagens simples e baixa variedade. Quando a Riachuelo comprava no mercado, seus fornecedores traziam sugestões de desenvolvimentos de estampas, bordados, lavagens, modelagens, etc. Agora, a equipe da Riachuelo precisava participar ativamente e ajudar, na medida do possível, esses desenvolvimentos. Em algumas situações, gerentes da Riachuelo entraram em contato com antigos fornecedores, com os quais guardavam bom relacionamento, em busca de informações sobre desenvolvimentos. No entanto, na maioria das vezes, a própria equipe da Guararapes Confecções, em parceria com seus fornecedores, e orientados pela equipe de estilistas da Riachuelo, foram adquirindo a expertise necessária.

Algumas áreas ligadas ao desenvolvimentos de produtos tiveram dificuldades em preencher a lacuna existente, apesar do esforço evidente de todos e da forte pressão empregada pelos diretores. A equipe da Riachuelo, acostumada com seus fornecedores adaptados ao mercado de moda, rápidos e flexíveis no desenvolvimento de novos produtos, rapidamente identificou o setores onde a lacuna custaria a ser vencida. No decorrer dos dois primeiros anos da integração, vários novos executivos foram trazidos do mercado, todos pautados de experiência em ambiente de produtos mais dinâmicos e ligados ao mundo da moda. Esses executivos preencheram posições tanto em nível de gestão quanto técnico. Obviamente, isso resultou na saída de outros membros da equipe, normalmente pessoas com muito tempo de casa.

O *segundo* obstáculo em relação ao desenvolvimento de produtos foram os prazos. Desenvolver produtos de moda, estando sujeito ao calendário da moda e precisando colocar o produto à disposição do cliente no tempo exigido pelos mesmos, era o desafio. Que não era um novo desafio! A diferença agora era a necessidade de alinhar também como o tempo necessário para fabricação e compra de suprimentos para produção. Por parte da equipe Riachuelo se procurava desenvolver “o mais tarde possível”, a fim de obter as mais recentes informações do mundo da moda, já por parte da equipe da Guararapes Confecção se desejava “começar a fabricar o mais cedo possível”, como um dos subprodutos de um modelo de gestão da produção baseado em altos estoques em processo. Esse cenário conflituoso perdurou nos primeiros 2 anos da integração, e claro, resultou em vários atrasos e perdas de oportunidades.

Orientados por uma consultoria, os diretores investiram na formação de um pequeno PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos) para dar mais ciência aos processos de desenvolvimento de produtos. As boas práticas de Gestão de Projetos aplicadas na gestão dos prazos reduziram significativamente os atrasos, além de reduzir os conflitos entre as áreas.

Planejamento

O primeiro obstáculo à vista foi alertado pela área de Planejamento Comercial das Lojas Riachuelo. A pergunta era simples, qual a capacidade das fábricas? As fábricas respondiam com outras perguntas: quais produtos devem ser fabricados? Quais recursos serão mais demandados? O Planejamento Comercial só tinha informações genéricas, baseados em históricos agregados, para tentar responder à pergunta das fábricas. Então suas informações acabavam por não responder as dúvidas da área industrial, que acabava se julgando incapaz de prever sua capacidade no horizonte de tempo solicitado pelo Planejamento Comercial.

Obviamente, a Guararapes Confecções sempre planejou e controlou sua produção, no entanto, estava habituada com uma gestão diferente: vendendo ao mercado, as fábricas produziam itens de um catálogo de produtos, todos para estoque, e de acordo com as vendas iam repondo os bestsellers. Como o mix era reduzido, normalmente era possível repor os bons de venda, mas se um artigo vendesse demais, paciência! A reposição não seria feita na velocidade das vendas. Com a integração, vários novos recursos foram adquiridos e várias novas técnicas de produção implementadas. Assim, com o mix diferenciado e imprevisível da Riachuelo era preciso prever, planejar e revisar esse planejamento com frequência.

Um outro ponto que passou a exigir mais atenção foram os suprimentos para produção. O mix de produtos diferenciado pós-integração aumentou significativamente a complexidade da gestão de suprimentos. O mix de suprimentos se tornou muito maior, com quantidades normalmente menores. No primeiro ano da integração isso resultou em aumento significativo no estoque de suprimentos, o que acabou motivando Nevaldo algumas vezes a proibir a compra de novos suprimentos até que o estoque tivesse sido reduzido consideravelmente. Isso sempre causou forte reação da área de Desenvolvimento de Produtos das Lojas Riachuelo, que se via obrigada a mudar a estratégia em relação àquelas marcas.

A partir do segundo semestre de 2008, aproximadamente 1 ano após o início da integração, uma mudança significativa começou a se dar no planejamento industrial, com o redesenho da área de PCP (Planejamento e Controle da Produção). Uma nova equipe foi formada para a área, trazendo corpo técnico e gerencial. A função de PCP já existia, porém com ação apenas local, de forma descentralizada nas várias plantas. A nova equipe do PCP central foi formada por alguns membros oriundos dessas equipes setoriais, além de alguns executivos trazidos do mercado. Nessa reestruturação, alguns membros das equipes setoriais foram desligados da empresa, enquanto outros foram transferidos para outras áreas do grupo.

O setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) passou a trabalhar aliado ao PMO de Desenvolvimento de Produtos, fornecendo e recebendo informações que apoiam o planejamento. Esse alinhamento permitiu que o PCP fornecesse informações muito mais confiáveis ao Planejamento Comercial, dando à Riachuelo e à Guararapes a capacidade de um planejamento integrado e com mais confiabilidade, além de uma gestão mais eficaz dos recursos e suprimentos.

Políticas de Recursos Humanos

O ambiente de mudanças decorrente da integração gerou muita insegurança, principalmente na equipe da Guararapes Confecções. Contribuiu para esse sentimento a saída de membros da gestão, alguns de forma voluntária, outros não. Inclusive membros da alta gestão e do grupo de diretores responsáveis pela gestão da mudança. Pessoas do corpo técnico com perfil desatualizado, também acabaram sendo desligados da empresa. Essas saídas voluntárias e deligamentos impactaram mais fortemente alguns membros da equipe, resultando inclusive em alguns isolamentos. No entanto, o reconhecimento por parte da alta gestão dos méritos logrados por técnicos com perfil atualizado e por gestores alinhados à filosofia da empresa deu certo equilíbrio à balança.

A integração das políticas de RH, que aconteceu em meados de 2010, com um novo plano de cargos e salários e uma política de avaliação de desempenho, trouxe boa parte dos jovens, de idade e de tempo de casa, para “o lado da integração”. Beneficiados pela maior clareza na política salarial e promocional, esses perfis também exergaram a quebra do *status quo* como oportunidade de crescimento.

Mesmo membros antigos e saudosistas do período pré-integração passaram a entender e se engajar nas mudanças, seja motivados pela fé, seja pelo medo. O compartilhamento da estratégia da empresa, clarificando o papel estratégico da ala industrial nesse contexto, em muito contribuiu para a adaptação.

A Operação das Fábricas

Com toda sua produção dedicada às Lojas Riachuelo, juntamente com todo o planejamento integrado ao planejamento comercial, a Guararapes Confecções passou a não ter controle sob seu mix e sequenciamento de produção. A produção passou a ser na quantidade, qualidade e prazo exigido pelo parceiro varejista.

Com a mudança do mix de produtos produzido o chão de fábrica precisou se adaptar para produzir os novos modelos solicitados: gestores, processos e operadores desenvolveram cada um a sua forma de operar na nova realidade. Apesar do esforço das equipes de gestão da produção, esse movimento resultou em processos desalinhados, líderes despreparados para a nova realidade e, conseqüentemente, perda de produtividade. Em números gerais, a produtividade das fábricas caiu 20% depois do total alinhamento com as Lojas Riachuelo. Em pouco tempo essa queda de produtividade acabou se refletindo nos resultados financeiros da Guararapes Confecções, deixando toda a gestão em alerta, tendo em vista que uma das grandes motivações para a integração Riachuelo-Guararapes era o ganho de margem de contribuição.

O ERP

O jeito informal de gerir a produção era até então algo que de certa forma incomodava os diretores, apesar de ser muito bem visto pelo presidente Nevaldo Rocha. Para dar suporte ao processo de integração, buscando também melhorias na qualidade de gestão das fábricas, os diretores apostaram em um software ERP. Depois de alguma pesquisa, no segundo semestre de 2009, chegou-se a um acordo com um parceiro, especialista em software ERP's para a cadeia têxtil e de confecção. Então, o ERP veio por influência dos diretores, que apostaram no redesenho e formalização de processos para elevar o desempenho da cadeia industrial.

O parceiro, com larga experiência em plantas textéis, e confiante com a aderência do seu ERP à realidade da Guararapes Confecções, fechou acordos ousados em relação aos prazos de implementação. Era bem sabido da cultura informal das fábricas, e de forma antagonica, os ERP's, de um modo geral, exigem muitos controles e integração entre as áreas. Desatentos aos detalhes, vários membros da equipe operacional de produção mostraram-se confortáveis em relação aos prazos combinados inicialmente, aguardando ansiosamente pelas melhorias planejadas, enquanto que membros da média gestão, calados, se ressentiam de não terem tido suas ponderações devidamente ouvidas e ponderadas. O prazo apertado fez com que vários processos de chão de fábrica não fossem alinhados ao ERP, diante das várias lacunas, seguidas vezes a equipe de gestão de projeto se viu na seguinte encruzilhada: adaptar o processo ao software ou alinhar o software ao processo?

O parceiro estava extremamente interessado em customizar seu ERP, afinal, trata-se de uma de suas principais fontes de renda. Já para adaptar os processos da fábrica ao ERP, a equipe de projeto se via extremamente limitada em termos de atenção gerencial e expertise em gestão de processos. Vendo os vários desalinhamentos ainda existentes, na reta de final do prazo estabelecido, a equipe operacional de produção passou a crer que o prazo dado foi demasiadamente curto.

A pressão dos diretores pelo cumprimento dos prazos não cessou diante das dificuldades, e após alguns meses de adiamento, o ERP entrou em funcionamento. As várias lacunas ainda existentes comprometeram fortemente a qualidade do projeto, que deixou de entregar várias melhorias nas áreas de planejamento de produção, desenvolvimento de produtos e controle de materiais. Além disso, as várias customizações realizadas aumentaram fortemente o custo total do projeto, fechamento com um ágil de aproximadamente 500%.

Depois do evidente fracasso, o presidente e seus diretores redescutiram suas visões e estratégias para a gestão da fábrica. A partir daí, a cultura informal da gestão do chão de fábrica passou a ser visto de forma positiva, e a simplicidade existente predominou sob a complexidade do ERP. Então, os diretores decidiram manter o ERP apenas como software transacional, abandonando toda a parafernália de controles e planejamento existentes. O foco passou a ser questões mais essenciais da gestão do chão de fábrica: fluxo e estoque em processo. Seria realmente necessário tanto estoque em

processo no chão de fábrica para produzir? Esse estoque em processo não estaria deixando o fluxo mais lento?

Propor melhorias na operação da fábrica era percebido como um “ponto sensível” por parte dos diretores. O presidente Nevaldo Rocha sempre foi muito próximo da sua equipe de produção, uma equipe leal e comprometida, mas muito conservadora na forma de gerir a produção. Qualquer mudança proposta que fosse vista como “não adequada para a realidade da Guararapes Confeções”, não conseguindo o apoio da equipe de produção, provavelmente também não teria por parte de Nevaldo.

A Mudança no Modelo de Gestão

O apoio da equipe de produção precisava então ser conquistado. A exposição e o incentivo ao estudo e aplicação de modernas técnicas de gestão da produção foram fortemente disseminadas e divulgadas como parte da estratégia da empresa. Isso fez com que mesmo os membros mais desatualizados da equipe de produção manifestassem interesse e curiosidade sobre as idéias propostas, mesmo que inicialmente apenas para “aparecer bem na foto” com os diretores. Esse movimento de informação chegou até mesmo aos níveis mais operacionais de gestão e aos operadores. A linguagem e nível de profundidade dos conceitos foi específico a cada público.

Em 2011, aproximadamente 3 anos e meio depois da largada da integração, uma equipe de projetos foi montada, com o apoio de consultores, para melhorar o desempenho da fábrica. O foco do trabalho estava em dois medidores de resultados: atendimento de pedidos e leadtime (tempo de atravessamento). E a forma de avaliar se o trabalho estava no rumo de melhorar esses indicadores era a qualidade do fluxo de trabalho no chão de fábrica. Idéias como mapeamento e redesenho de processos, indicadores de eficiência setoriais e planos de otimizações locais não foram abordados pela equipe de projeto. Apenas controles de nível de estoque em processo em determinados centros de trabalho e no chão de fábrica como um todo foram implantados. A equipe de projeto orientou a equipe do chão de fábrica, inclusive os operadores, sobre como lidar com a nova realidade, mas, na grande maioria das vezes, partiu da equipe local as iniciativas para melhor adaptação à nova realidade. O papel da equipe de projeto foi garantir que as idéias estavam alinhadas à estratégia da empresa e com as boas práticas de gestão da produção. Assim, se conseguiu construir um modelo de gestão de forma participativa.

Essa iniciativa conseguiu reduzir em 50% o tempo de atravessamento e o estoque em processo da fábrica, tornando a fábrica capaz de atender muito mais rapidamente os pedidos das Lojas Riachuelo. Esse foi um ponto de quebra de um grande paradigma, pois toda a cultura organizacional das fábricas estava apoiada na idéia que, para sair (*produção*) muito é preciso empurrar (*estoque em processo*) muito. Para ilustrar, no passado, tentativas menos estruturadas de redução de estoque em processo acabaram chamando a atenção do sindicato, que recebeu informações de funcionários

de que a fábrica passava por dificuldades financeiras e, por isso, tinha pouco material para trabalhar. Dessa vez, o cuidado com a socialização das informações fez com que ficasse claro para todos que esse movimento era intensional e gerador de valor.

O que causava resistência a qualquer tentativa de redução do estoque em processo era o receio que isso provocasse perda de produtividade. De várias formas foi explicado como esse novo modelo de gestão conseguia aliar baixo estoque em processo com altos índices de produtividade, no entanto, somente os primeiros resultados, obtidos através de um projeto piloto, puderam realmente romper essa resistência. Por fim, a Guararapes Confecções conseguiu aumentar em 15% sua produtividade, chegando próximo ao nível de produtividade anterior à integração, mesmo com lotes menores e produtos mais complexos. Deixando claro que, apesar de produtividade não ser o foco do novo modelo de gestão, focar em agilidade e atendimento do cliente, observando o fluxo, era um caminho para também manter a fábrica com eficiência na medida adequada.

O processo de integração estava, de certo modo, concluído. Após os sustos com a perda de produtividade inicial, os maiores conflitos e desalinhamentos entre as áreas comercial e industrial estavam administrados. Para parte da diretoria esse seria um ponto avançado, perto do fim da linha, então a maior partes dos ganhos já haviam sido capitalizados. Para outros membros, não. Eles acreditam que ter fabricação própria pode trazer muito mais vantagens competitivas estratégicas para o grupo.

Notas de Ensino

Resumo

Este caso descreve a trajetória de integração entre as duas maiores empresas do Grupo Guararapes: as Lojas Riachuelo e a Guararapes Confecções. A primeira abandona centenas de fornecedores para ter um fornecedor responsável pelo suprimento de aproximadamente 70% de suas vendas com roupas. Já a segunda abre mão dos seus milhares de clientes para ter apenas um. Apesar das divergências dentro da diretoria, o presidente Nevaldo Rocha dá início ao processo em meados de 2007. Os diretores eleitos para gerir o processo de integração se deparam com dificuldades técnicas, de gestão de processos e de pessoas. Apenas em 2011 a integração começa a dar sinais de consolidação, quando os diretores líderes desse processo já experimentaram diferentes abordagens para a gestão da mudança, aprendendo com suas próprias falhas.

Palavras-chave: gestão da mudança; estilo de mudança; integração da cadeia de suprimentos.

Objetivos Educacionais

O caso pode ser utilizado para alunos de graduação e pós-graduação, de disciplinas de gestão da mudança e cultura organizacional. Estudantes de gestão do varejo e de gestão da produção também podem obter insights relacionados principalmente à integração de suas áreas com outras áreas da organização. Interessados em fusões e aquisições de empresas podem entender mais sobre os impactos na psicologia organizacional gerados por esses movimentos, além dos inevitáveis impactos operacionais. O objetivo é fazer com que os estudantes vivenciem decisões relacionadas ao estilo e a velocidade da mudança, permitindo discussão em torno do espaçamento das principais ações e também sobre as direções tomadas.

Fonte de obtenção de dados

Os dados para elaboração do caso foram obtidos pelo autor, membro da equipe de projetos do Grupo Guararapes e presente no mesmo desde o início da integração Riachuelo-Guararapes, além de blogs, revistas online e sites: (www.riachuelo.com.br; <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/moda-deve-movimentar-r-136-bi-em-2011>; <http://mmdamoda.blogspot.com/2010/03/os-gigantes-tambem-choram.html>).

Questões para discussão

1. Quais os principais desafios para as Lojas Riachuelo no processo de integração?
2. Por que manter alguns fornecedores externos?

3. Quais os principais desafios para a Guararapes Confecções no processo de integração?
4. Qual o papel dos novos membros da equipe?
5. Com o desenrolar da integração, em quais aspectos ficou claro a transformação no estilo de gestão da mudança aplicado pelos diretores?
6. Em quais momentos fica evidente o entendimento de todos os envolvidos a respeito da mudança proposta? Em quais momentos não fica?
7. Qual o papel das consultorias nesse tipo de integração?
8. Como um dos diretores, quais próximos passos você consegue enxergar para a integração?
9. A fabricação própria pode ser uma vantagem competitiva sustentável?

Revisão Teórica

O caso toca em aspectos da gestão da mudança relacionados ao perfil de equipe, pressão interna e externa para mudança, faseamento, velocidade e estilo da mudança, além de aspectos ligados à cultura organizacional. Uma breve exposição dos principais conceitos é feita nessa seção.

Quando um indivíduo, um grupo de trabalho, uma divisão ou uma organização não estão alcançando suas próprias expectativas, às vezes as consequências é que ocorram mudanças nas táticas, nas estratégias e nos processos. (HITT, Michael A.; HILLER, C. Chet e COLELLA, Adriene. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LIC, 2007).

As organizações devem ser sensíveis as pressões externas, ou correm o risco de não sobreviver. Por exemplo, se uma organização não reage a mudança no mercado de seu próprio produto, a demanda por seu produto provavelmente irá decrescer. (HITT, Michael A.; HILLER, C. Chet e COLELLA, Adriene. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LIC, 2007).

Talvez o aspecto mais controverso da mudança de cultura se refira à condição de lidar com as pessoas que estão resistindo a mudança. Embora os deligamentos não partam de sua vontade, na maioria dos esforços de mudança de cultura uma parte dessa rotatividade será voluntária. Todavia, um alto grau de rotatividade, voluntário ou não, pode ter repercussões negativas. Primeiramente, porque é difícil assimilar um número significativo de novas pessoas em pouco tempo. Depois, porque a entrada de novos contratados pode desenvolver manobras políticas internas à medida que as pessoas competem por cargos, especialmente em níveis de gestão. O afastamento dos discordantes também pode reduzir o nível de análise crítica

da organização. (BONDITCH, James L. e BUONO, Antony F. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 6ed. Rio de Janeiro: LIC, 2006.)

Mudança planejada: processo que envolve esforços deliberados para mover uma organização ou uma unidade do seu estado atual indesejável para um estado novo e desejável. Divide-se em fases:

Descongelamento: fase do processo de mudança na qual os líderes ajudam os gerentes e os funcionários a se movimentarem além do passado fornecendo uma base racional para a mudança, criando culpa e/ou ansiedade quanto ao fato de não mudar e criando um sentimento de segurança psicológica quanto à mudança.

Movimento: os líderes ajudam a implementar novas abordagens fornecendo informações que dêem suporte às mudanças propostas e fornecendo recursos e treinamento para trazer à tona mudanças efetivas no comportamento.

Recongelamento: os líderes retêm internamente as novas abordagens implementando sistemas de avaliação que vão no encalço dos comportamentos esperados, criando sistemas de recompensa que reforcem comportamentos esperados e garantindo que sistemas de contratação e de promoção de pessoal dêem suporte às novas demandas. (HITT, Michael A.; HILLER, C. Chet e COLELLA, Adriene. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LIC, 2007).

Velocidade da Mudança

A urgência é um fator que pode justificar a aceleração no movimento de mudança. O grau de apoio pode permitir acelerar a mudança. Se o ambiente competitivo ameaça fortemente o *status quo* atual, a mudança pode ser acelerada. Se a mudança está sendo feita em um ambiente amplamente conhecido, partindo para um também estudado e explorado, a mudança pode ser rápida. (HITT, HILLER e COLELLA, 2007)

Estilo de Mudança

De cima para baixo e participativa. Os seguintes critérios são usados para ajudar a definir qual é mais usual para um momento:

Urgência: a mudança participativa demanda tempo para ouvir e entender os diferentes pontos de vista.

Grau de apoio: quando todos, ou a grande maioria apóia um projeto, a mudança participativa pode ser descartada. (HITT, HILLER e COLELLA, 2007)

Falta de Entendimento

Quando as pessoas não entendem a totalidade do objetivo e do escopo da mudança, e por isso, resistem. Ferramentas de comunicação, como o Endomarketing, podem ajudar. A dificuldade de entendimento surge de várias formas:

Diferentes avaliações: os gerentes médios entendem a mudança, mas discordam da alta gestão em relação ao benefício buscado. A média gestão deve estar preparada para expor seus pontos de vista, e a alta gestão deve fazer questão de ouvir.

Baixa tolerância à mudança: pessoas com baixa auto-realização e pouca

afeição ao risco podem deixar-se dominar pelo medo, e resistir a mudança. A gestão da mudança precisa identificar o mais rápido possível esses focos de resistência e, pacientemente, ajudá-los no processo. Treinamentos nessa abordagem tanto ajudam os líderes da mudança a identificar os focos de resistência, como ajuda os “medrosos” a adquirir maturidade e enxergar a mudança de outra forma. (HITT, HILLER e COLELLA, 2007)

A Armadilha da Síndrome DADA

Os cinco estágios são: Denegação, aversão, depressão e aceitação. Os líderes da gestão devem procurar que os funcionários não passem por esses três primeiros estágios, pois são pontos de resistência à mudança. Em alguns casos, onde não se consegue evitá-los, o foco é não deixar que as pessoas fiquem estagnadas em alguns dos três estágios iniciais. (HITT, HILLER e COLELLA, 2007)

As contraculturas organizacionais tendem a surgir quando os indivíduos ou grupos estão vivendo em condições que eles sentem muito bem que não podem prover-lhes as satisfações habituais ou esperadas. Em certo sentido, as contraculturas organizacionais podem ser consideradas pedidos de socorro em tempos de estresse, quando os sistemas existentes de apoio cultural falharam e as pessoas estão tentando reconquistar algum senso de controle em suas próprias vidas. (BONDITCH, James L. e BUONO, Antony F. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 6ed. Rio de Janeiro: LIC, 2006.)

A cultura das organizações costuma mudar. Sendo a cultura uma parte integrante do processo de aprendizagem e de experiência de um grupo, as mudanças ocorrem com o passar do tempo à medida que as pessoas enfrentam modificações no ambiente externo e problemas criados por esforços internos de integração. (BONDITCH, James L. e BUONO, Antony F. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 6ed. Rio de Janeiro: LIC, 2006.)

Análise do caso e dinâmica da discussão em plenário

A identificação dos dilemas vividos pela gestão e a análise da decisão tomada é chave para discussão de um caso. Para iniciar a sessão, o facilitador pode colocar as seguintes questões para os alunos: **Quais os principais desafios para as Lojas Riachuelo e para a Guararapes Confecções no processo de integração?**

O caso começa com uma decisão tomada pelo presidente, sem o apoio unânime da sua diretoria. Crentes ou não, a um grupo de diretores é delegada a missão de conduzir a mudança, integrando as duas empresas. O facilitador pode usar as respostas das primeiras questões para buscar esclarecimento a respeito das motivações que fizeram alguns diretores apoiarem, enquanto outros resistirem à integração.

A discussão pode então seguir para questões mais operacionais da integração:

A Riachuelo deixou de comprar, e conseqüentemente, de se relacionar com centenas de fornecedores para tratar com um grande fornecedor com pouca expertise no mercado de moda. Os fornecedores que atendiam a Riachuelo também atendiam seus concorrentes, o que favorecia o bechmarketing, enquanto a Guararapes estava alheia à todo esse processo. **O que motivou a Riachuelo a manter alguns fornecedores externos, permitindo que a Guararapes Confecções chegasse a no máximo 70% do seu fornecimento de roupas?** A resposta está, sem dúvida, na intenção da Riachuelo de manter contato com esse mercado, concorrentes e fornecedores.

E quanto aos desafios vividos pela Guararapes Confecções? Em relação ao desenvolvimento de produtos, ela buscou junto aos seus fornecedores apoio para obter knowhow. Mas além desse apoio, os diretores optaram por contratar alguns profissionais com experiência em ambientes mais alinhados à estratégia atual. Novos membros numa equipe com diferentes graus de expectativas podem causar uma mudança em relação a idéia de satisfação em relação ao desempenho atual da organização. A comparação com semelhantes também pode influenciar as aspirações das pessoas e organizações. Então, **qual o papel dos novos membros da equipe?** Esses novos membros apoiaram fortes mudanças não apenas no desenvolvimento de produtos, mas também no planejamento da produção e, de forma mais geral, contribuíram para a melhor relação entre equipe comercial com a equipe industrial. Pois não tinham consigo remorsos, medos e formas de pré-conceitos presentes em alguns membros, devido à acontecimentos passados.

Com o desenrolar da integração, outras ações foram tomadas para apoiar e incentivar o processo de mudança: como a implementação do ERP, o alinhamento de políticas de Recursos Humanos e a mudança no modelo de gestão da produção. Observando essas ações, **em quais aspectos ficou claro a transformação no estilo de gestão da mudança aplicado pelos diretores?**

É possível perceber diferenças na preocupação em escutar os funcionários de nível operacional em relação às novas ações e projetos, como na implementação do ERP e na mudança no modelo de gestão. Ao propor esse tipo de mudança, a gestão precisa estar segura que o apoio está nos diferentes níveis hierárquicos. Níveis tático-operacionais, podem fingir que apoiam um projeto de mudança apenas por medo, e o pior ceticismo é o “ceticismo velado”. Depedendo do grau de apoio encontrado inicialmente, se pode aumentar, ou diminuir, a velocidade da mudança. Nesse sentido, o facilitador pode usar as informações cronológicas para discutir com o grupo sobre a velocidade da mudança e o espaçamento entre as ações, além debater como o grau de apoio do ambiente estudado favoreceu, ou não, na velocidade das mudanças. O texto do caso também cita alguns pontos “sensíveis” em relação ao presidente Nevaldo Rocha, como por exemplo, a mudança no modelo de gestão da produção. Esse ponto também pode ser amplamente discutido nesse tópico.

O texto também evidencia situações onde o apoio do nível tático-operacional parece favorável, mas na verdade ele não tem total entendimento da mudança. **Quais momentos fica evidente o entendimento de todos os envolvidos a respeito da mudança proposta? Em quais momentos não fica?** Primeiramente é preciso ter claro o objetivo do esforço de mudança proposto, a partir disso, apenas com a devida transparência e explicações sobre o objetivo e escopo, além de uma boa dose de paciência para ouvir e responder questões, é possível dar ao nível tático-operacional um bom entendimento sobre o processo, e então obter o feedback necessário para garantir um processo de mudança mais seguro. No caso em análise a implementação do ERP e a mudança do modelo de gestão podem enriquecer muito esse debate.

No caso do ERP não estava claro o que realmente a empresa queria ganhar com ele, o que deu margem às distorções e fantasias. O projeto acabou ganhando a fama de iria “resolver todos os problemas” e espalhou iniciativas de melhoria para todos os lados, com poucas concretizações. Já no caso da mudança do modelo de gestão fica claro que alguns pontos, citados desde o início, seriam tratados, e só. O restante continuou tão bom, ou tão ruim, quanto antes. Limitar e esclarecer o escopo da ação, além de ser essencial para permitir o entendimento de todos a respeito da mudança, poupou consideráveis recursos da equipe de projetos, pois garantiu ações focadas nos pontos de maior necessidade.

Um outro ponto que merece discussão ampla é: **Qual o papel das consultorias nesse tipo de integração?** Percebe-se que alguns passos na gestão da mudança foram dados graças a um “incentivo” de consultores. Como a implementação de um pequeno PMO para o desenvolvimento de produtos e mudança no modelo de gestão da produção. Uma analogia válida é a do soldado na trincheira: é preciso alguém olhar mais longe, mais amplo, pois quando se está no campo de batalha, nas trincheiras, se perde absolutamente a visão estratégica da batalha. Executivos, em várias situações, acabam “entricheirados” numa rotina intensa na gestão de suas áreas que não lhes permite ir até um ponto onde possam ter uma visão estratégica da situação. Isso pode parecer um mal dos ofícios tático-operacionais, mas não é! Grandes empresas já se perderam em seus mercados, ou não viram seu mercado se perder, por estarem absolutamente dentro das suas trincheiras, inclusive a alta gestão.

Analisando o nosso caso, o papel das consultorias se mostra muito ligado ao que HITT, HILLER e COLELLA apresentam sobre discrepâncias entre desempenho e expectativas. Essa contribuição se dá através do *Benchmarking*, promovendo o compartilhamento de experiências e observações de sistemas semelhantes. Os executivos então se incomodam quando percebem que tem desempenho inferior à ambientes semelhantes e elevam suas expectativas em relação àquele ponto.

As várias iniciativas aqui abordadas deram luz a integração, e agora a Guararapes Confeções consegue desenvolver e suprir as Lojas Riachuelo com qualidade comparável e com flexibilidade e confiabilidade superior ao

mercado. Os ganhos de margem não foram expressivos e, atualmente, flexibilidade e confiabilidade são os pilares de sustentação da integração. **Como um dos diretores, quais próximos passos você consegue enxergar para a integração?** O facilitador pode deixar a turma debater sobre o tema, mas sempre visualizando do ponto de vista de um membro do grupo de diretores responsáveis pela integração. Grupos podem ser formados para o desenvolvimento de estratégias para o Grupo Guararapes a partir desse estágio da integração. Aos poucos, podem ser inseridos pelo facilitador conceitos relacionados à produção e cadeia de suprimentos puxada, resposta-rápida ao mercado, estratégia de produção. A idéia é mostrar que ter fábrica própria pode ser bom para ajudar à loja a vender mais, e ganhar mais dinheiro com isso! E não apenas substituir os antigos fornecedores.

Para finalizar a discussão o facilitador pode fazer o seguinte questionamento: **A fabricação própria pode trazer uma vantagem competitiva sustentável para o grupo?** Por si só, provavelmente não. Mas ter fábricas, centros de distribuição, lojas e desenvolvimento sob o mesmo “guarda-chuva” permite a criação de um ambiente de alinhamento inédito em toda a cadeia. Onde todos os elos trabalham a fim de maximizar o ponto final, ou seja, a venda. E deixam em segundo plano seus desempenho locais, como por exemplo: a eficiência da fábrica e a utilização dos caminhões. Afinal, se ganha dinheiro na empresa como um todo, e não quando um setor “vende” para outro. Se essa percepção parece difícil, inclusive, em empresas que tem operações integradas verticalmente e dominam grande parte da cadeia. Então, situações onde as partes não estão sob o mesmo controle tem muito mais dificuldades em relação à qualquer esforço dessa natureza.

Referências

(BONDITCH, James L. e BUONO, Antony F. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 6ed. Rio de Janeiro: LIC, 2006.)

(HITT, Michael A.; HILLER, C. Chet e COLELLA, Adriene. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LIC, 2007).

<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/moda-deve-movimentar-r-136-bi-em-2011>

<http://mmdamoda.blogspot.com/2010/03/os-gigantes-tambem-choram.html>)

www.riachuelo.com.br.