



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Casos para Ensino em Administração: SHOPPING10

**Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Pessoas**

Autora: Vanessa Nazario Barnabé Barros¹

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

¹ Graduada em Gestão Financeira. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN

Introdução

O Shopping 10 surgiu da visão empreendedora do seu proprietário, o Sr. José, que observando o surgimento de outros grandes shoppings na cidade, a falta de estrutura e o aumento desordenado de camelôs no bairro, pensou em oferecer aos clientes conforto e segurança, aos ambulantes lojas com uma melhor infra-estrutura de comercialização e também contribuir com a preservação do comércio no bairro do Alecrim, na cidade do Natal/RN.

As lojas do Shopping10, inicialmente, foram locadas aos pequenos empresários que já trabalhavam informalmente no bairro e quando estes antigos ambulantes começaram a se estabelecer no novo endereço, se depararam com outra realidade da qual estavam acostumados, uma vez que o shopping é um espaço planejado sob uma administração centralizada, sujeita a normas estabelecidas, contrariando os valores, hábitos e costumes dos seus antigos pontos comerciais.

Margarida, a atual coordenadora administrativa do Shopping10, depara-se diariamente com problemas relacionados à resistência ao cumprimento das normas do shopping e uma das situações que acontece freqüentemente é o recebimento de mercadorias e o abastecimento de lojas fora do horário permitido pelo regimento interno do shopping. Diante do exposto, o que fazer para que os lojistas aceitem e cumpram as regras de funcionamento do shopping? Como lidar com o choque cultural e a resistência a mudança percebida?

A História da Empresa

O Shopping10 é um shopping popular localizado entre três principais ruas do bairro do Alecrim, na cidade do Natal/RN, possui 65 lojas satélites e 3 lojas âncoras, tem um fluxo diário em torno de 12.000 pessoas e surgiu da visão empreendedora do seu proprietário, o Sr. José, que diante do surgimento de outros grandes shoppings na cidade, pensou em contribuir com a preservação do bairro do Alecrim e oferecer ao cliente conforto e segurança.

Inaugurado no mês de Março do ano 2001, com 70% dos espaços locados, sendo todos os locadores micro empresários e camelôs. Administrado por um gerente que possuía em seu currículo vasta experiência em lojas de varejo, contava também com o apoio operacional de 10 auxiliares de limpeza, 20 seguranças, 4 controladores de estacionamento, 1 auxiliar de manutenção, 1 gerente, 1 auxiliar administrativo e 1 chefe de segurança.

O período de 2001 a 2005 foi marcado pelo processo de adaptação dos lojistas ao mix (variedade de segmentos) que era definido e formalizado em contrato, pois quando trabalhavam como camelôs podiam vender em suas bancas produtos de diferentes segmentos, nas lojas do shopping somente poderia ser comercializado produtos conforme o segmento indicado no contrato de locação.

Nestes cinco primeiros anos de funcionamento os assuntos relacionados à propaganda e marketing foram administrados e custeados pelo empreendedor, uma vez que a associação de lojistas não tinha sido regularizada.

No período de 2006 a 2008 identificou-se que para manter a ordem coletiva do empreendimento se fez necessário a readequação das normas do regimento interno e a aplicação das mesmas como:

- Fiscalização do cumprimento do horário de abertura e fechamento das lojas, conforme o horário de funcionamento do Shopping;
- Cada loja seria responsável pela retirada do seu lixo e colocação do mesmo na casa de lixo;
- O abastecimento às lojas, carga e descarga, deveria ser feito antes da abertura do shopping ou depois do seu fechamento;

- Criação da associação de lojistas no ano de 2006, que durante dois anos participou ativamente das decisões relacionadas à propaganda e marketing.

Antes da aplicação dessas normas, as lojas funcionavam em horários aleatórios, o lixo era retirado pelos funcionários do shopping, demandando maior mão de obra e o abastecimento às lojas em horário de funcionamento colocava a integridade física dos clientes em risco.

A fiscalização do cumprimento das normas passou a ser feita pelos funcionários do shopping que exerciam a função de fiscal de mall, cujos lojistas que as infringiam deveriam ser notificados por duas vezes e na terceira, multados em equivalente a 10% do valor do aluguel. Em conversas informais, os funcionários relataram que poucas eram as notificações formais, pois, alguns lojistas não as recebiam e outros chegaram até a rasgá-las na frente dos funcionários, a gerente, tentando amenizar os ânimos, ia até a loja, conversava com o lojista na tentativa de convencê-lo a não mais infringir as normas e tal conversa era em vão.

A administração do Shopping encontrou muita resistência na implantação das medidas citadas, naquele período quatro gerentes pediram demissão por não suportar tal pressão, pois os gestores não contavam nem mesmo com sua equipe que era coagida pelos lojistas a não obedecer às determinações da administração. Paulo, um dos funcionários que atuavam como auxiliar de limpeza relatou que eram obrigados a efetuar para os lojistas a carga e descarga de suas mercadorias, fazer limpeza dentro de suas lojas e utilizar os materiais de uso do condomínio, ou seja, faziam “favores” sob a justificativa de que eram os lojistas que pagavam seus salários.

Carla, na época Gerente Administrativa do Shopping10, desenvolveu ações para alinhar as tarefas da equipe, como a criação do manual de função e a aplicação de treinamentos. Foram identificadas irregularidades na conduta de alguns funcionários que mesmo sendo advertidos pela administradora do shopping, continuavam a descumprir suas orientações com a alegação que “eram pagos pelos lojistas”. Por outro lado, eles também ficavam revoltados por a administradora não ter atitudes severas com os lojistas, gerando conflitos constantes e insatisfação.

Não havendo resultados consistentes com a tentativa de mudanças, a administradora decidiu demitir oito funcionários e para suprir o quadro, o serviço de segurança noturna foi terceirizado. No final do ano de 2008, Carla pediu demissão.

Em 2009, Margarida foi contratada para ocupar a função de Gerente Administrativa e em reunião com os lojistas, foi apresentada pela diretoria. Sua primeira ação foi organizar o setor financeiro da empresa e atualizar os contratos que estavam sem a aplicação do reajuste nos aluguéis há mais de três anos, logo em seguida, Margarida decidiu planejar uma reunião com os lojistas a fim de sensibilizá-los a reativar o funcionamento da Associação de Lojistas. Foram marcadas algumas reuniões e como não houve participação dos lojistas, a reativação da associação foi inviabilizada.

No mesmo ano surgiu a oportunidade das lojas do Shopping10 participar do projeto ALI – Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN, cujo objetivo geral era disseminar a cultura da inovação entre as micro e pequenas empresas, induzindo os empresários à adoção de práticas de adequação de seus produtos e processos, desenvolvimento de novos modelos de negócios e implementação de novas estratégias de marketing, visando inovações que elevem a competitividade das empresas de pequeno porte.

Dentro de um período de dois anos os consultores ofereceram seus serviços gratuitamente e ainda tentaram promover o elo de entendimento entre os lojistas e a administração do shopping. Houve alguns frutos dessa iniciativa, porém o resultado alcançado atingiu muito menos do que o esperado, pois os consultores do SEBRAE também se depararam com a resistência já relatada. Um exemplo dessa resistência foi quando o SEBRAE promoveu nas instalações do Shopping10, após o horário de fechamento das lojas, uma

semana de palestras voltada para a qualidade no atendimento. No primeiro dia de palestras houve presença significativa de lojistas e seus funcionários, mas a partir do segundo dia a maioria dos participantes não compareceu à palestra, boicotando o projeto, alegando que se sentiram ofendidos com exemplos de mau atendimento, meramente ilustrativos, citados pelo palestrante. Contudo, através do SEBRAE foi possível que alguns lojistas compreendessem que estavam inseridos num ambiente competitivo e para se fortalecerem deveriam valorizar a coletividade.

No ano de 2011, Margarida buscou conhecer a percepção dos lojistas sobre a administração do Shopping10 e não obteve êxito, pois os lojistas se omitiam quando questionados sobre o assunto. Coincidentemente, na mesma época, Margarida conheceu Aparecida que a procurou para relatar que esteve no Shopping10 como cliente, entrou em uma determinada loja e o atendente nem sequer a abordou, pois estava utilizando o computador, então decidiu dar uma circulada por todo o shopping e observou que o fluxo de clientes era intenso, embora poucos saiam das lojas com mercadorias. Diante do fato, Aparecida relacionou o insucesso nas vendas à qualidade do atendimento e como era Consultora em Marketing e Vendas procurou Margarida, a Administradora do shopping, para oferecer seus serviços.

Margarida viu na forma de trabalho de Aparecida, um auxílio na construção de um projeto de melhoria para a gestão do condomínio através de acesso a dados relevantes que podiam levar a um diagnóstico sobre o problema do Shopping10. Então decidiram por dividir a pesquisa em três partes: Percepção dos Lojistas, Percepção do Cliente e Percepção da Diretoria do Empreendimento. As entrevistas com os lojistas e clientes seriam feitas por Aparecida e a entrevista com a diretoria por Margarida.

Os resultados das entrevistas aplicadas por Aparecida quando ela abordou alguns lojistas, apontaram para as seguintes conclusões:

- Os lojistas citaram como principais dificuldades que existiam no Shopping10: a obrigatoriedade de permanecer com a loja aberta das 09h00min às 19h00min horas de Segunda a Sábado; o horário estabelecido para abastecimento e limpeza das lojas e a falta de divulgação através de propagandas. Relataram ainda, que a administração era autoritária; que não tinha autonomia e que só fazia o que o dono mandava; e que caso fossem administradores do Shopping10, dariam descontos nos valores dos aluguéis para baixar as despesas dos lojistas. Os lojistas ainda disseram que preferiam não opinar sobre as decisões tomadas no Shopping10, para não ficarem mal vistos por outros lojistas e nem se indispor com a administração. E que não pretendiam fazer parte de uma associação de lojistas, por não ter tempo ou por não haver nenhum benefício, como por exemplo, a isenção da taxa de condomínio. A localização e a segurança foram os pontos positivos, do Shopping10, mais citados pelos lojistas.

Por outro lado, os resultados das entrevistas realizadas com os clientes, por Aparecida, apontaram para as seguintes conclusões:

- Alguns clientes disseram que conheceram o Shopping10, através de indicação de amigos, outros disseram que trabalhavam no bairro e entravam no shopping para “cortar” caminho e acabavam comprando e alguns poucos clientes se surpreenderam por estarem dentro de um shopping, pois até aquele momento achavam que estavam numa galeria de lojas como outras que existe na região. Quanto ao atendimento, assim como Aparecida, a maioria dos clientes sentia incomodar alguns atendentes quando entravam nas lojas. Outros disseram que gostariam que aumentassem o número de vagas no estacionamento e o número

banheiros, pois ambos, em período de maior movimento, causam filas e transtornos.

A Diretoria, representada pela superintendente Ana, disse em conversa com Margarida que:

- O Shopping10 é um espaço de negócio diferenciado no bairro do Alecrim, pois no Shopping10 o cliente encontra um mix de produto com conforto e segurança. Sua principal característica é estar localizado no bairro do Alecrim que é para Natal o centro de referência de comércio de rua e por isso o Shopping10 tem essa característica. Entretanto administrativamente, enfrentava desde o princípio, problemas de relacionamento com os lojistas, pois eles não aceitavam que deveriam conviver em coletividade e por isso perdiam grandes oportunidades, no que diz respeito à mídia compartilhada e a promoção de campanhas publicitárias, cujo custo ficava muito reduzido se rateado entre as lojas. Outro problema dizia respeito às normas de funcionamento do shopping, pois tudo que era pensado para beneficiar a todos era recebido por eles como prejudicial ao individual.

O Problema

Nos sete primeiros anos de funcionamento do shopping, os contratos de locação tinham vigência de 10 anos, por isso, muitos lojistas se sentem proprietários do estabelecimento. Portanto, os contratos com vigência expirada, cujo lojista não se adequou às normas do shopping, não foram renovados, porém os mesmos se recusam a desocupar o imóvel e o caso passou a ser tratado juridicamente.

Margarida, conta com o apoio da diretoria para enfrentar mais este problema, mas o convívio diário com os lojistas e seus representantes, está cada vez mais difícil, visto que os inquilinos interpretam a atitude, de não renovar o contrato de locação, como represália e passam a influenciar e a contaminar os novos lojistas com conversas do tipo: “No passado o aluguel era mais barato e os funcionários do shopping eram mais educados, pois hoje em dia a administração até os proíbe de falar com os lojistas; A taxa atual cobrada pelos encargos comuns é alta e que estão no Shopping10 há bastante tempo trabalhando somente para dar lucro ao seu dono”.

O Shopping10 seleciona os lojistas através da análise do perfil e histórico empresarial. A questão é que logo que os novos lojistas ingressam no Shopping10 passam a conversar com os antigos inquilinos e são contaminados pelas suas idéias. Margarida se pergunta, como evitar que os novos lojistas sejam influenciados pelos antigos? Como fazer para que os lojistas entendam que o sucesso do seu negócio não depende exclusivamente da gestão do Shopping10? Como a administração deve tratar a resistência a mudanças?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O Shopping10 é um shopping popular planejado sob uma administração única, localizado no bairro do Alecrim, na cidade do Natal/RN, composto de 65 lojas satélites e 3 lojas âncoras destinadas à exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, assegurando a convivência integrada. Este caso relata uma situação real vivida por Margarida, Administradora do Shopping10, que se depara diariamente com problemas relacionados ao processo de adaptação dos lojistas às normas de funcionamento do shopping e a resistência as

mudanças. Para preservar a identidade das pessoas citadas neste caso, os nomes dos personagens foram substituídos por nomes fictícios e para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação. Sugere-se a aplicação no curso de graduação e pós-graduação na área de gestão de pessoas, nas disciplinas de gestão de mudanças e cultura organizacional. Tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre as problemáticas da mudança, da resistência a mudanças e da cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; mudanças; resistência a mudanças; cultura organizacional.

Abstract

The Shopping10 is a popular shopping mall planned under a single administration in the district of Alecrim in the city of Natal/RN, composed of 65 satellites and three stores anchor stores for the commercial exploitation and provision of services, subject to applicable contractual standard for maintain the balance of supply and functionality, ensuring integrated coexistence. This case describes a real situation experienced by Margarida, Administrator of Shopping10, who is faced daily with issues related to adaptation to the norms of retailers operating in shopping and resistance changes. To preserve the identity of the persons named in this case, the characters' names were replaced with fictitious names and to ensure the accuracy and reliability of data, business owners were consulted and authorized its publication. It is suggested to apply the undergraduate and postgraduate courses in the area of people management in the disciplines of change management and organizational culture. It aims to lead students to reflect on the issues of change, resistance to change and organizational culture.

Key words: People Management; changes; resistance to change; organizational culture.

Fonte de Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de relatos da gestora do Shopping10, de funcionários, lojistas e clientes. Para preservar a identidade das pessoas citadas neste caso, os nomes dos personagens foram substituídos por nomes fictícios e para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação. A história real do Shopping10 é vivida por sua Administradora, Margarida, que se depara diariamente com problemas relacionados ao processo de adaptação dos lojistas às normas de funcionamento do shopping.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser discutido em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão de pessoas, nas disciplinas de gestão de mudanças e cultura organizacional. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre mudanças, resistência a mudanças e cultura organizacional; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

O caso do Shopping10 tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre as problemáticas da mudança, da resistência a mudanças e da cultura organizacional e pretendem desenvolver neles: a) familiaridade com o ambiente organizacional do Shopping10; b) reflexões sobre as problemáticas da mudança, da resistência a mudanças e da cultura organizacional; c) análise crítica das referências teóricas sobre os temas; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade; e) busca de estratégias de mudança para situações semelhantes à apresentada no caso.

Alternativas para a análise do caso

Pode-se iniciar a discussão do caso abordando a problemática do choque cultural e da resistência a mudanças, por parte dos lojistas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. Uma cultura forte que deu certo durante muito tempo pode dificultar mudanças quando elas se tornam necessárias (LACOMBE, 2010).

Ressalta-se que os primeiros lojistas admitidos no Shopping10 eram ambulantes, comerciantes de rua de economia informal e encontraram dificuldades em se adequar a nova cultura do ambiente de Shopping Center. Existem ramos de negócios que possuem características culturais peculiares, por exemplo, os ambulantes utilizam como estrutura física para realizar suas vendas, bancas improvisadas em pontos fixos ou em movimento. Segundo Lacombe (2010) se uma empresa tem uma cultura muito diferente da que é habitual ao ramo que atua, pode ter dificuldades de operar de forma adequada.

O Shopping10 oferecia um ambiente de trabalho sujeito a normas estabelecidas, diferentemente do antigo local de trabalho dos lojistas, contrariando os valores, hábitos e costumes dos seus antigos pontos comerciais e por isso não aceitavam as regras de funcionamento do Shopping10.

Kotter e Schlesinger (1979) destacam quatro fontes de resistência que, segundo eles, existem tanto na personalidade como no ambiente:

(1) Auto interesse => medo de perder algo de valor, reconhecido como egoísmo provinciano;

(2) Falta de confiança => as pessoas não compreendem a mudança e suas implicações e percebem que poderia custar muito mais do que ganhariam;

(3) Diferentes avaliações de que a mudança é necessária => avaliam a situação diferentemente dos iniciadores da mudança;

(4) Baixa tolerância para a mudança => as pessoas também resistem à mudança porque temem que não possam lidar em circunstâncias novas.

Kurt Lewin (1951), um dos primeiros autores a definir a resistência a mudanças, apresenta em seu modelo seqüencial uma maneira de introduzir no Shopping10 as mudanças necessárias. O modelo sugere que os próprios lojistas identifiquem suas necessidades e estabeleçam os objetivos a alcançar.

Modelo Seqüencial de três passos como o sistema ideal para a introdução das mudanças nas organizações de Kurt Lewin:



Na fase inicial, do descongelamento, a idéia é fazer com que os indivíduos coloquem em cheque o sistema atual, refletindo e discutindo seus pontos fracos e suas discrepâncias. O objetivo é conseguir desarmar a força dos velhos paradigmas, demonstrando sua inadequação para o momento.

Uma vez preparado esse terreno, o segundo passo é a introdução da mudança propriamente dita. O indivíduo é levado a conhecer o novo paradigma e a identificar-se com ele; as energias neste ponto devem se voltar para a aceitação de novos valores, atitudes e comportamentos.

Finalmente, o último passo do processo é o recongelamento. Nesse momento, o objetivo é solidificar a mudança no interior do indivíduo, possibilitando-lhe perceber que a adoção do novo modelo traz resultados benéficos não só para a organização, mas também para ele.

É importante que todos os participantes do processo compreendam que a mudança ocorre no dia a dia e em longo prazo. Para Marras (2009), a mudança tende a ter um efeito em cadeia: outras mudanças seguem-se às boas mudanças e outras pessoas adotam as mudanças que se revelam promissoras.

Para Lacombe (2010) a resistência a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e que não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior.

Marchiori (1999), afirma que a cultura se forma por meio dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam desenvolvendo formas de agir e ser, que vão sendo incorporadas pelos seus elementos. A partir do momento em que o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada e incorporada. A comunicação é a fase fundamental neste processo, já que só é possível formar uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, criando um ambiente propício para a aceitação e efetivação das mudanças.

A administração do Shopping10, não utilizou desses elementos para implantar as normas de funcionamento do shopping, agravando ainda mais os problemas de relacionamento com os lojistas. A administração poderia ter adotado o modelo sequencial de Lewin com ênfase na comunicação organizacional.

É relevante considerar que houve uma mudança na forma de trabalho dos lojistas quando estes foram inseridos em ambiente coletivo. Para Lopes e Sá (2001) parece ser uma tendência do ser humano, como tem sido objeto de referências de muitos estudiosos, a de defender, em primeiro lugar, seus interesses próprios. É preciso que cada um ceda alguma coisa para receber muitas outras; esse é um princípio que sustenta e justifica a prática virtuosa perante a comunidade. Não se deve, entretanto, pela minoria viciosa, padronizar uma conduta de restrições com relação à maioria, que não pode sofrer em razão do mau comportamento de uns poucos.

Diante do contexto, considerando as peculiaridades do ramo do negócio em relação à temática, devem-se estimular os alunos a buscar alternativas de compreensão que a relação entre os lojistas e a administração do Shopping10 é de parceria, e que o principal objetivo do empreendedor é desenvolver o shopping, manter no local um ponto de atração para os consumidores, valorizá-lo como centro de interesse para pessoas, oferecendo-lhes bens e serviços, reservando-lhes o direito de fiscalizar e administrar as atividades praticadas no shopping.

Questões para a discussão do caso em sala de aula

- 1) Com base nas características relatadas, cite ações que possam atenuar o choque cultural vivido pelos lojistas no Shopping10.
- 2) Como a administração pode promover as mudanças necessárias para a melhoria da gestão do Shopping10?

- 3) O mal-estar presente no ambiente organizacional é um entrave para o sucesso no relacionamento entre os lojistas e a administração do shopping10. Comente como você percebe esta questão.
- 4) Quais ações podem ser utilizadas no Shopping10 a fim de promover o bem-estar na convivência em coletividade?
- 5) Como a literatura contempla os problemas estudados no caso?

Bibliografia

- DIAS, Renata Cristina Sobral. **Relação homem-trabalho: entre o bem e o mal-estar**. Omnia Saúde, v.6, n.2, p.01-14, 2009.
- FIGLIOLI, José Osmir, **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 1ª edição. São Paulo: Atlas. 2000.
- LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 7ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LEWIN, Kurt. **Field theory in social science**. New York: Harper. 1951.
- LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics**. Human Relations. New York. 1947.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change**. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar./Apr. 1979.
- MARCHIORI, R. M. **Comunicação e cultura organizacional: criando e formando as organizações**. Jornal Espaço, Londrina: UEL. Escrit. Relações Públicas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13ª Edição. São Paulo: Saraiva. 2009.
- SÁ, Antonio Lopes de, **Ética Profissional**. 4ª edição. São Paulo: Atlas S.A. 2001