

Mudança e Cultura Organizacional: O Caso do Supermercado X

Jivago Barbalho de Macêdo

Introdução

O Supermercado X, é uma empresa com 20 anos de existência e mais de 600 empregados espalhados por 4 lojas, sendo 3 em uma cidade e 1 em outra, ambas em um mesmo estado do Nordeste Brasileiro. Desde que foi fundada a empresa vem num ritmo acelerado de crescimento, se tornando referência nas cidades onde atua.

O responsável por tudo isso é Francisco de Assis Silva, fundador da empresa e visivelmente um empresário extremamente arrojado e empreendedor, que tem no respeito e valorização dos clientes e empregados suas principais bandeiras.

Para os próximos anos, Francisco tem planos de expandir suas empresas. Há uma nova loja prestes a ser inaugurada e projetos para construir outras e reformar as já existentes, já no próximo ano. Todo planejamento e tomada de decisão tem se concentrado nas mãos dele, que começa a sentir necessidade de profissionalizar a gestão e descentralizar algumas responsabilidades, apesar de jovem, até mesmo sua sucessão já começa a ser um ponto de preocupação.

O caso do Supermercado X serve de pano de fundo para discussão sobre os estágios de maturidade de uma empresa, gestão familiar e o papel da gestão de pessoas dentro de um processo de mudança.

Histórico e contexto

O Supermercado X foi fundado em 17/1/1992, na época, com outro nome. O fundador é um daqueles exemplos de empreendedor que com pouco estudo e capital inicial, mas muita força de vontade e trabalho, constrói uma grande e sólida empresa. Francisco começou seu negócio vendendo frango. Ele possuía um pequeno abatedouro e vendia o frango abatido em mercearias, o que sobrava, ele vendia na feira, onde mantinha uma banca.

Ter um supermercado sempre foi um sonho e ele decidiu torná-lo realidade quando percebeu que a venda de frangos já não dava o mesmo retorno devido ao surgimento de concorrentes. Foi então que ele abriu um pequeno mercado que logo começou a prosperar e outras duas lojas foram abertas.

Em 2004 foi aberta uma quarta loja numa cidade vizinha a das 3 primeiras, e em 2009, foi feito um grande investimento na reforma e modernização de uma das lojas que teve sua área de vendas duplicada de 1800m para 3600m, criação de 300 vagas de estacionamento cobertas, aquisição de equipamentos de última geração, salas de treinamento e reunião, ambiente totalmente climatizado, lanchonete, sushi bar e iluminação solar. Atualmente a empresa conta ainda com centro de distribuição, frota de caminhões própria e trabalha com os principais fornecedores do ramo alimentício. Todos os investimentos sempre foram feitos com capital próprio.

A cidade onde a empresa nasceu e onde fica 3 das 4 lojas possui cerca de 264.000 habitantes e tem se desenvolvido muito nos últimos anos graças as Indústrias Petroquímica, de construção civil e salineira. Foi apontada em 2010 por uma revista de circulação nacional como uma das 22 duas cidades médias do Brasil que mais se desenvolveram, apresentado uma taxa de crescimento superior a média nacional. Todo esse cenário tem atraído diversas empresas, inclusive grandes redes multinacionais de

supermercado. Há ainda pelo menos mais duas grandes redes locais concorrentes que competem diretamente com o Supermercado X pelo mercado, totalizando mais de 20 lojas de pequeno e médio porte na cidade.

Para 2012 está prevista a inauguração de mais uma loja, ainda maior e mais moderna do que as já existentes, com pretensões de ser referência não apenas na cidade, mas no estado. Para 2013 pensa-se na reforma e ampliação de outras duas lojas e a construção de um novo centro de distribuição, que também seria um centro de produção, com capacidade para armazenar todo o estoque para as lojas. Francisco acredita que esse Centro de Produção e distribuição seria outro grande marco no desenvolvimento da empresa, pois, segundo ele, diminuiria custos e aumentaria o controle das perdas. A expectativa é quadruplicar o faturamento atual nos próximos 6 anos, o que elevaria o Supermercado X ao patamar de uma empresa de grande porte.

Perguntado se a cidade comportaria esse crescimento na quantidade de supermercados, Francisco responde categoricamente que sim. Afirmar não ter nenhum receio de que sua nova loja tire clientes de outras da própria rede, o que dividiria o faturamento geral ao invés de aumentar. Apesar de não ter feito nenhum estudo de mercado, as expectativas com a nova filial e as reformas previstas são as mais otimistas possíveis.

Apesar de tudo que conquistou na vida, Francisco demonstra ser uma pessoa bastante humilde e sensível às necessidades da sua equipe e dos clientes. Ele afirma que o cliente é o que há de mais importante para a empresa e que não abre mão da qualidade, dizendo sempre aos funcionários que “só ponha para vender aquilo que você seria capaz de comprar para seus filhos comerem”. Conta ainda que não admite que ninguém seja maltratado ou desrespeitado, pois em todos esses anos como empresário,

nunca precisou levantar voz nem agredir ninguém para conseguir algo. Para ele, é requisito fundamental para quem quer permanecer trabalhando no supermercado X ter sonhos e estar feliz na empresa, do contrário, é melhor buscar outra oportunidade.

Ao chegar a qualquer uma de suas lojas, ele faz questão de cumprimentar funcionário por funcionário, sempre de maneira bem humorada e carinhosa.

Sua esposa ajuda na administração, ficando responsável pela tesouraria. O filho mais velho, recém ingresso na universidade, começa a demonstrar interesse pelos negócios do pai. Dois irmãos ocupam cargos de gestores, um é gerente comercial e o outro responsável por um setor em uma das lojas. Aliás, manter por perto pessoas de confiança parece ser uma grande preocupação dele, que tem um enorme receio de que informações importantes sobre a empresa vazem para a concorrência, que segundo ele está sempre o copiando. Para ter mais agilidade e confidencialidade em relação aos encartes promocionais, por exemplo, ele abriu recentemente uma empresa de publicidade e propaganda para trabalhar só para as suas lojas. Toda parte de construção é realizada por uma empresa que também pertence a Francisco.

A empresa emprega diretamente mais de 600 pessoas, sendo previsto, após a inauguração da nova filial, ultrapassar a marca de 1000 funcionários.

Gestão de Pessoas

O Supermercado X não conta com um Setor de Recursos Humanos estruturado, o que se tem é o Departamento Pessoal e uma psicóloga, recém admitida e que não tem suas tarefas bem definidas ainda. A psicóloga foi contratada por indicação e não possuía nenhuma experiência na área antes disso. As seleções são feitas ainda pelos gerentes de loja, que reclamam de gastar muito tempo do dia com essa atividade.

A empresa, segundo Francisco, investe em capacitação, tendo há 2 anos uma parceria com uma consultora que de 3 em 3 meses ministra treinamentos para a equipe, geralmente com temas que envolvem liderança e atendimento.

A rotatividade de funcionários é alta, chegando a sair uma média de 15 pessoas por mês só na loja principal, o que gera um custo alto com rescisão. Os maiores índices de desligamentos estão nas funções de operador de caixa, embaladores e açougueiros, seguindo uma tendência nacional dentro do ramo de supermercados.

A reposição desses profissionais, por sua vez, não tem sido fácil, havendo vagas abertas há meses, sem que surjam candidatos no perfil. Nesse caso, o ramo de supermercados sofre com a concorrência da indústria salineira e principalmente petrolífera, que pratica salários mais agressivos e jornadas de trabalho mais confortáveis.

O quadro atual possui mais de 600 funcionários, somando todas as lojas. Os gerentes apontam, no entanto, que essa quantidade não é suficiente, o que os obriga a solicitar hora extra com frequência a alguns funcionários. Para Paulo, o quadro já está inchado e não se trata de aumentá-lo, pois isso já foi feito, ele sustenta que falta é organização e planejamento aos gerentes de loja.

Os gerentes e encarregados possuem em geral bastante tempo de empresa, foram pessoas que se destacaram em funções operacionais e tiveram a oportunidade de crescer. Se de forma geral a rotatividade é alta, nos cargos de chefia é quase zero. As lideranças são extremamente identificadas com a empresa e com os valores do fundador desta, tendo na ponta da língua seu discurso e diretrizes no que diz respeito a qualidade na prestação de serviço aos clientes. Essas promoções, porém, não seguiram critérios de competência e com o aumento da responsabilidade e da complexidade da gestão, fruto

do crescimento, começa-se a perceber deficiências na formação desses líderes, sobretudo em relação a gestão de pessoas. No entendimento de Paulo, em alguns casos, é visível a falta de perfil de liderança de alguns gestores, que parecem tomados por uma vontade muito grande de ter poder e “mandar”.

Dar oportunidade a quem faz um bom trabalho é um hábito, que por sinal, é lembrado pelos funcionários mais antigos com frequência em confraternizações e treinamentos, sempre com muito orgulho. Essa cultura é tão forte que os profissionais que entram na empresa já ocupando cargos de liderança costumam ser mal vistos e sofrer resistência por parte dos mais antigos. Foi o que aconteceu, por exemplo, com Paulo, que ao ingressar na organização, procurou iniciar o processo de profissionalização da gestão e, nas palavras de Francisco, foi duramente criticado e até boicotado pelos mais antigos. Ele só não se demitiu graças a confiança e insistência do proprietário, que soube filtrar todos os comentários e fofocas que chegavam aos seus ouvidos e que entendia que o Supermercado X precisava de alguém com a experiência e conhecimento de Paulo, para responder às demandas que o mercado iria impor. A mudança, aliás, foi significativa nos 4 anos seguintes a entrada do Gerente Administrativo. Embora distante do ideal, as lojas evoluíram em termos de gestão e uso de tecnologia da informação.

Francisco tem uma relação muito próxima com os gerentes e encarregados de setor. Pessoa de valores muito fortes, não costuma prometer nada aos funcionários, segundo ele é preciso “primeiro dá o fel para depois o mel”. Para aqueles que merecem, ele não mede esforços. Como prática para manter sua equipe motivada e não perder pessoas de confiança, ele costuma negociar gratificações caso a caso e não raramente ajuda funcionários a reformar a própria casa ou comprar um carro.

Para Paulo, essa relação muito próxima com alguns empregados tem seu lado negativo, já que todos acabam se achando no direito de reivindicar aumento ou algum outro benefício, sempre que descobre que alguém o recebeu. Além disso, a facilidade de acesso a Francisco favorece a “fofoca” e a disseminação de comentários negativos por parte de empregados que o procuram para falar mal de outros, muitas vezes injustamente, motivados por ciúme ou conflito de idéias.

A jornada de trabalho é umas das maiores fontes de insatisfação. Uma das gerentes de loja reclama que devido ao horário de trabalho, que geralmente envolve os três períodos do dia, fica praticamente inviável cursar nível superior, um sonho que tem e que pretende realizar um dia.

Como estratégia para formar novos gestores e para permitir que os atuais supervisores e gerentes possam folgar e tirar férias criou-se um sistema de sucessão no qual cada responsável por um setor tem um auxiliar que recebe um salário 40% maior que os demais colegas de equipe. O auxiliar divide algumas responsabilidades com o supervisor e na ausência deste, responde pelo setor.

Foram feitas as descrições de cargos, mas pouco são utilizadas. Devido a grande rotatividade, são imediatamente alocados no posto de trabalho após admissão e dias depois é que participam da integração, que consiste num encontro de 2 horas em que se apresenta a empresa, sua visão missão, valores e normas.

Desafio

Todo esse crescimento do Supermercado X aconteceu graças ao esforço, trabalho e espírito empreendedor de seu proprietário, que sempre se baseou no seu feeling para

tomar decisões. Nunca foi feito um planejamento estratégico ou uma pesquisa de mercado para nortear os projetos de expansão.

Francisco, porém, começa a perceber que já não consegue mais conduzir a empresa sozinho frente a proporção que o negócio vem tomando. Também já sente que precisa descentralizar tarefas (muitas operacionais) que ainda executa para que possa se dedicar a trabalhar questões mais estratégicas. Os processos, no entanto, ainda não estariam bem desenhados o suficiente a ponto de ele sentir segurança em delegar algumas atividades. O software gerencial e a estrutura de distribuição e armazenamento atual não permitem um controle confiável das mercadorias, o que gera muita perda. Sua sucessão e a continuidade dos negócios no futuro, após seu afastamento ou mesmo morte, já é uma preocupação.

O maior questionamento de Francisco nesse momento é como transformar o Supermercado X numa empresa sólida e duradoura. Como crescer sem que se perca o controle, a qualidade e sobretudo, os valores que ajudaram a erguer toda Organização.

Para Paulo, a alta rotatividade e a dificuldade de encontrar mão de obra ameaçam a manutenção da qualidade do serviço prestado e compromete a sucessão e substituição, muitas demissões, inclusive, seriam fruto da falta de capacidade dos gestores em lidar com sua equipe.

Em poucos meses uma nova loja será inaugurada e será preciso contratar e treinar mais de 300 novos empregados.

Notas de Ensino

Resumo

O Supermercado X é uma empresa com 20 anos de existência e com mais de 600 funcionários espalhados por 4 lojas e um centro de distribuição. O seu fundador, Francisco de Assis, é um homem novo, com baixo nível de escolaridade mas com uma capacidade empreendedora enorme. Com grande cuidado aos clientes e respeito aos funcionários, ergueu uma empresa referência nas cidades onde atuam. Seu maior desafio atualmente é estruturar a Organização para que ela cresça de forma sustentável. Este caso aborda o processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar do ramo Supermercado que se encontra em franco desenvolvimento, colocando na cabeça de seu fundador os seguintes dilemas: como crescer sem que ele perca o controle e o poder decisório, como conseguir que os funcionários tenham a mesma identificação e comprometimento que as lideranças demonstram ter e como não perder os valores com os quais ergueu o Supermercado X, inclusive já pensando em quando não estiver mais a frente dos negócios.

Objetivos de Ensino

O caso do Supermercado X tem o objetivo de gerar discussão sobre os estágios de maturidades pelos quais passam as empresas ao longo de suas histórias e os diversos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso no momento de superar cada fase, bem como o desafio das empresas familiares em profissionalizar a gestão para continuar crescendo sem, no entanto, perder as características que as fizeram se destacar.

Este caso de ensino possibilita a abordagem de diversos temas, como: A) Gestão de empresas familiares; B) Ciclo de vida das organizações; C) Cultura Organizacional; D) Processo sucessório; E) Liderança e gestão de mudanças; F) Planejamento estratégico;

Fontes de Dados

Os dados fornecidos no caso de ensino foram obtidos através de entrevistas realizadas pelo autor com o proprietário da empresa e funcionários. Recorreu-se ainda a Internet para busca de informações sobre questões geográficas relativas a cidade onde se localiza a maioria das lojas da empresa em questão.

Utilização Recomendada

Este caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas de estratégia, gestão de pessoas e gestão de empresas familiares que discutam sobre o ciclo de maturidade de uma organização, a necessidade de promover mudanças, o papel da gestão de pessoas nesse contexto e os conflitos decorrentes do choque com a cultura vigente.

Questões Para Discussão

- A. Em que estágio de desenvolvimento organizacional encontra-se o Supermercado X?
- B. Quais os pontos fortes da empresa e quais as suas fraquezas?
- C. Francisco tomou a decisão certa ao decidir abrir uma nova loja? Ele deve seguir com seus planos de expansão para o próximo ano?
- D. Quais ações deveriam ser tomadas a curto, médio e longo prazo? Qual o papel da gestão de pessoas nesse processo de profissionalização da gestão?

Sugestões Para Análise Do Caso

Um possível ponto de partida para análise das questões envolvendo o Supermercado X é analisar sua evolução ao longo do tempo e sobretudo a sua situação atual.

Vários autores discorreram sobre a existência de fases de maturidade no desenvolvimento das empresas, cada fase apresentando suas características e desafios a serem superados (Katz e Kahn, 1978; Chandler, 1962; Greiner, 1972; Adizes, 1990).

Na atual era da internet e da globalização, a competência para identificar o momento de mudar o rumo dos negócios e sobretudo para conduzir processos de mudanças é cada vez mais decisivo para sobrevivência das empresas. Tecnologia de última geração se tornam ultrapassados em poucos meses, novos conhecimentos se tornam obsoletos e perdem seu caráter de fator diferencial num piscar de olhos, decisões tomadas no oriente impactam imediatamente na economia de países do ocidente. Temas como Gestão do conhecimento e Educação Corporativa tornaram-se rotina nas mesas de reunião das mais diversas organizações.

Aguilera e Lazarini (2009) utilizam o termo em inglês “turnaround” para se referir ao processo de redirecionamento estratégico de uma empresa e frisam que estar apto a mudar não deve ser uma preocupação apenas de organizações em declínio ou que passam por grandes dificuldades.

O Supermercado X se mostra financeiramente equilibrado, o desenvolvimento é em grande velocidade mas falta organização para continuar crescendo. A gestão ainda é centralizada em Francisco que sente cada vez mais necessidade de ter na equipe outras pessoas que possam dividir responsabilidades com ele.

Como pode ser visto, mesmo na total ausência de sinais de decadência, como no caso do Supermercado X, pode haver pontos a serem revistos para que os negócios continuem a prosperar. O crescimento acelerado sem planejamento e equilíbrio, por exemplo, pode quebrar uma empresa (Aguilera e Lazarini, 2009).

“Empresas saudáveis e lucrativas também podem optar por fazer uma grande mudança de rota para passar a funcionar em condições mais confortáveis (...). Nos diferentes estágios do desenvolvimento organizacional, surgem diferentes crises e novos desafios. Portanto, em qualquer etapa, é importante que a empresa repense sua atividade e, se vir necessidade, não hesite em mudar de conduta a tempo de evitar um contexto doloroso” (Aguilera e Lazarini, 2009, p.16).

Neste momento tocamos num ponto fundamental a gestão de mudanças, o planejamento estratégico. O gestor deve avaliar a todo o momento as condições externas e internas a companhia para estar apto a tomar decisões a curto, médio e longo prazo da forma mais assertiva possível.

Os gestores precisam não apenas compreender o mercado, mas também entender profundamente do negocio de sua organização. Como responsáveis pela continuidade da empresa, devem alinhar as competências organizacionais à estratégia, dirigindo sua atenção tanto para dentro quanto para fora da companhia, verificando constantemente se as competências presentes estão se enfraquecendo ou se fortalecendo (Aguilera e Lazarini , 2009, p. 55).

Como ferramenta de suporte para a tomada de decisões estratégicas, a análise SWOT, criada há quase meio século, tem se firmado como uma das preferidas. Ela consiste em diagnosticar internamente os pontos fortes e fracos e, externamente, as oportunidades e ameaças.

Mudar, no entanto, não é fácil e é comum surgir dentro deste processo focos de resistência por parte das pessoas envolvidas.

No caso em questão, a resistência pode ser percebida, por exemplo, na rejeição dos funcionários mais antigos da empresa para com aqueles que são contratados do mercado para assumirem imediatamente cargos de liderança.

Nesse momento o RH e as lideranças assumem papel fundamental como agentes de mudança.

Ulrich (1998) desenvolveu um modelo em que determina quatro papéis fundamentais do RH: a administração de estratégias de RH, a administração da infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e, aquele que mais nos interessa no contexto deste caso, a administração da transformação e mudança. Esses quatro papeis surgem do cruzamento de dois eixos: Foco Estratégico (futuro)- Foco Operacional (cotidiano) e Processo – Pessoal.



No Supermercado X, a figura do senhor Francisco se encaixa perfeitamente no que alguns autores apontam como líder carismático.

A liderança carismática é aquela que “inspira os liderados a transcender os próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar efeito profundo e

incomum sobre eles” (Robbins, 2009, pp. 164), sendo fundamental em períodos de transição e reordenamento, em contraste a liderança operacional, mais voltada ao gerenciamento de processos (Aguilera e Lazarini, 2009). Os líderes transformacionais (outro nome dado à liderança carismática) geralmente são pessoas que têm uma visão, comunica-a de forma eficiente e se dispõem a correr riscos por ela; são sensíveis às limitações ambientais como às necessidades de seus empregados e exibem comportamentos diferentes dos comuns (Robbins, 2009).

Entretanto, a liderança carismática por si só não garante um processo de mudança eficaz, é preciso ainda haver gerenciamento adequado dos processos e tarefas, controlando, desenvolvendo e reconhecendo as pessoas.

No supermercado X, os processos parecem não estar bem definidos, inclusive os pertinentes a área de gestão de pessoas. Os líderes, embora motivados e identificados com a empresa, não possuem a qualificação necessária para atender às demandas que surgem à medida que a empresa cresce. A rotatividade nas funções de linha, por sua vez, é grande, sugerindo que o vínculo com o Supermercado X e a satisfação de trabalhar nele não é o mesmo para estes funcionários, o que coloca novamente na berlinda o processo de gerenciamento de pessoas e o perfil dos atuais gerente e encarregados de setor, que não conseguem reproduzir a liderança transformacional do fundador da empresa.

BIOGRAFIA RECOMENDADA

ADIZES, Ichak, Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

AGUILERA, José Carlos & LAZARINI, Luiz. Carlos. Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHANDLER, A. Strategy and Structure. Massachussets Institute of Technology. Press, 1962.

GREINER, L. E.. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July-August, 1972. P. 37-46.

KATZ, D e KAHN, R. L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, atlas, 1972.

OURO, Renilda. Mudança Organizacional: G Soluções Genéricas Para Projetos: Leia a Bula Antes de Usar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento Organizacional. 8ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar H.. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.