



ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: OS IMPACTOS DA EDUCAÇÃO COORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS

Karla Kristina Ferreira Silva Melo. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas – Unidade Itabira. Bacharel em Administração de Empresas. Atualmente, exerce a função de Auxiliar Administrativo. karlakristinafs@gmail.com

Victor Silva Corrêa. Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professor do MBA do Senac Minas. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado) em Administração da Universidade Paulista – UNIP. victorsilvacorrea@yahoo.com.br

Resumo

O presente caso tem a finalidade de estudar a importância da educação corporativa no processo de desenvolvimento de empresas, em especial no crescimento de empresas familiares que buscam melhorar a visibilidade no mercado e garantir a fidelidade dos clientes, aumentando, assim, os lucros para o negócio. Vamos acompanhar a história de Gerson, gestor do Supermercado Alvorada, que se depara com um dilema: como motivar e impulsionar as pessoas que trabalhavam com ele diante da dificuldade de sua equipe em alcançar a meta proposta para o mês. Este caso pode ser aplicado nos cursos de graduação e pós-graduação, recomendável em disciplina de estratégia que discutam o tema crescimento organizacional e, em particular, crescimento de empresas familiares. Pode ser utilizado, também, para debater sobre estratégias organizacionais em busca de crescimento e reconhecimento no mercado. Aplica-se à discussão de tópicos que circundam as empresas familiares. Comtempla os seguintes temas: Crescimento Organizacional, Empresa Familiar, Estratégias, Treinamento de Pessoas, Gestão de Equipes.

Palavras-chave: Educação corporativa. Empresa familiar. Fidelização de clientes.

Introdução

Em uma manhã ensolarada, Gerson acordou ao som do despertador que tocava sua música favorita. Ele estava bastante pensativo, pois o final do mês se aproximava e ele estava longe de atingir a meta proposta para a sua equipe. Ele se levantou da cama, foi ao banheiro, lavou o rosto e penteou os cabelos. Foi até a cozinha que fica no final do corredor e, como de costume, preparou o café pensando em como iria planejar a

abordagem que usaria com seu time. Sentou-se na cadeira de uma mesa de madeira, segurando no guardanapo um pão com manteiga, colocou o café em uma xícara do seu clube de futebol favorito e pegou o *Smartphone* Samsung, que era da empresa. Ao abrir o aplicativo de vendas, fez a atualização dos dados diários, verificou as oportunidades do dia, os preços que aumentaram e baixaram. Sendo gestor do Supermercado Alvorada, Gerson sempre pensava em sua equipe e sabia da importância de mantê-los motivados e engajados. Dessa forma, começou a elaborar uma proposta de treinamentos para desenvolver e capacitar seus funcionários, pois, como gestor, ele era o gás que alimentava o fogo de sua equipe.

Quando terminou, Gerson pegou a toalha cinza no varal cheio de roupas, foi até o banheiro para tomar banho. Após o banho, vestiu sua melhor camisa, que já estava passada em cima da cama, uma calça jeans nova, calçou seu sapato para ocasiões especiais e saiu. A vestimenta escolhida combinava e realçava ainda mais o seu belo rosto (Gerson tem a pele negra, cabelos pretos cortados sempre baixo, olhos castanhos e sobrancelhas perfeitas; chamava atenção pelos seus 1,85m de altura). Ele foi ao encontro de sua esposa que ainda dormia, e se despediu com um beijo na testa; saiu pela porta da sala, que dava vista para a garagem onde estava o carro branco com a logomarca da empresa bem grande nas portas da frente.

O telefone começou a chamar. Era a supervisora de vendas para realizar a rotina matinal diária. Sentado no banco do carro, segurando o telefone na mão esquerda, e na outra um caderno de capa dura preto onde estava escrito de caneta azul o seu planejamento, entre falas de seus colegas de equipe e da supervisora Leila, ele foi surpreendido com o pedido dela no decorrer da ligação:

- *Gegê (como carinhosamente o chamava quando queria algo), eu vou precisar de você este mês para ajudar nossa equipe a bater a meta; precisamos motivar o pessoal, você sabe, uma equipe treinada é garantia de sucesso!*

Um silêncio na ligação. Quinze segundos depois, Gerson respondeu:

- *Claro Leila, posso tentar ajudar. É verdade que neste mês as vendas não estão saindo como havia planejado no início. Acordei pensando nisso e acho que tenho a solução! Vamos promover um ciclo de treinamentos para todos. Como tivemos uma*

rotatividade considerável nos últimos meses, acho válido oferecer aos nossos colaboradores essa oportunidade.

- Eu confio em você e sei que não irá nos decepcionar (risos), pois sabemos o grande profissional que você é e acreditamos na excelência com que vem gerindo nossa equipe há mais de 10 anos (colocando naquele momento uma pressão).

Ao final da ligação, Gerson, colocou o cinto de segurança, encaixou a chave na ignição, ligou o carro e foi em direção ao grande desafio que o esperava no supermercado, localizado a meia hora de sua residência. Ele sempre se sobressaiu nos seus empregos, de comportamento exemplar, dedicado e honesto, era um homem tímido e otimista.

Chegando ao seu destino, o Supermercado Alvorada, ele entrou na loja, foi ao depósito levantar o estoque de suas mercadorias vendidas na semana anterior; foi até à área de vendas verificar os preços, como estavam os produtos nas prateleiras, e os preços dos concorrentes. Em seguida, subiu as escadas e em uma sala de portas de vidro ficava Débora, uma mulher morena de cabelos nos ombros, encaracolados, 1,65m de altura e magra. Ela vestia uma calça social preta e uma camisa branca de mangas compridas. Débora era sua chefe de Recursos Humanos, que o recebia sempre com um sorriso no rosto e estava sempre disposta a ajudá-lo.

Começaram a discutir sobre o desenvolvimento da equipe. Cerca de uma hora depois, a chefe de RH informa que precisaria de uma ajuda de custo para a realização de treinamentos com a equipe do supermercado, incluindo treinamentos para o gestor.

Gerson sabe que precisa melhorar seu poder em tomar decisões, já que almeja ser o melhor líder que sua equipe merece ter; assim como sabe que precisa planejar estratégias assertivas para manter seus clientes e ganhar mais reconhecimento no mercado, além de driblar os desafios de uma empresa familiar sem perder a raiz da cultura de sua família. O que Gerson pode fazer para ter sucesso e alcançar as metas, oportunizando à sua equipe bons treinamentos para desenvolver as habilidades de cada um?

Como tudo começou

Era meados de 1994. Numa tarde ensolarada, Gerson chegou animado para trabalhar na venda de seu pai, João. Adolescente de apenas 15 anos de idade, começou

cedo a ajudar seu pai no negócio da família. Mas, neste dia Gerson estava diferente; andava de um lado para o outro no supermercado imaginando como iria falar com seu pai sobre seus planos para o empreendimento.

- Pai, posso falar com o senhor?

- Claro, filho. Mas, vai falando e trabalhando, precisamos organizar essas prateleiras o quanto antes.

Gerson ficou receoso sobre como dizer o que estava pensando, pois sabia como o pai era sistemático e apaixonado pelo que fazia; tanto que era conhecido como “Sô João da Vendinha”.

- Fala, Gerson.

- Então... Já imaginou se o senhor transformasse essa vendinha em um supermercado? Poderíamos vender um monte de coisas diferentes.

Gerson percebeu a mudança de feição em seu pai, que era branco e foi ficando vermelho.

- Você está doido, menino? De onde tirou isso?

- Dos meus pensamentos, pai. Veja só: o Senhor José que vem comprar arroz, também poderá levar carne, e aqui por perto não tem; ele precisa ir ao centro da cidade buscar.

- Mas, filho, vai dar muito trabalho, é muita coisa. Além do mais, sempre foi assim, ‘pra’ que mudar?

Gerson já sabia a resposta do pai e que seria difícil convencê-lo. Naquele momento, voltou ao trabalho, pois havia clientes esperando atendimento. Mas, não desistiu da ideia, e aos poucos iria mostrar ao pai os benefícios da mudança.

João ficou com a “pulga atrás da orelha” e muito pensativo; imaginou como poderia ser o crescimento de sua empresa e os desafios que enfrentariam com essa evolução. Com passar do tempo, após muita conversa com o filho e opiniões dos clientes, João se atreveu a arriscar, deixando Gerson mais que satisfeito. Sabia que tinha que proporcionar essa oportunidade ao filho, pois tinha um grande aliado no negócio e não queria perdê-lo para o mercado.

Aos poucos, foram introduzindo mercadorias de consumo básico, itens de higiene e coisas para casa que os moradores só encontravam no centro da cidade. Com a aprovação da clientela, “Sô João” modificou o *layout* do espaço com prateleiras, gôndolas e decoração, e o mais importante, inaugurou o Mercado Alvorada.

Com o passar do tempo, o empreendimento foi superando as expectativas, as vendas aumentaram e os clientes se tornaram cada vez mais fiéis, pois tinham comodidade no bairro, encontrando um pouco de tudo o que precisavam, sem contar a famosa caderneta, em que as contas eram anotadas e pagas somente no final do mês.

Um novo dilema

Pai e filho estavam felizes, comemoravam sempre o resultado satisfatório, mas Gerson estava novamente diferente, andando de um lado para o outro.

- *O que foi, meu filho? Eu já conheço esse teu jeito preocupado!* - Perguntou o pai com ar de curiosidade e esperando uma surpresa.

Gerson estava em um novo dilema: surgiu uma oportunidade de crescimento e precisava, mais uma vez, do apoio e consentimento do pai. Agora, ele não queria ser somente funcionário, mas tornar-se sócio de seu pai.

A oportunidade veio com a proposta de aquisição de um supermercado num bairro próximo. O supermercado “do Chicão” era muito antigo, com uma ótima clientela e localizado numa avenida movimentada. Chicão já possuía dois empreendimentos em uma cidade vizinha, e, muito cansado, decidiu abrir mão da sua terceira loja. Em um bate-papo informal, reclamando do seu cansaço, Chicão perguntou a Gerson se ele não se interessava em adquirir o supermercado.

Essa conversa agradou muito e Gerson, com olhar empreendedor, viu a possibilidade de expansão do seu negócio. Mas, respondeu a Chicão que iria conversar com seu pai.

- Pai, esse final de semana recebi uma proposta. 'Pra' ser sincero, me agradou bastante. O Sr. Chicão me ofereceu o supermercado do bairro Caminho Novo, mas preciso do senhor para ser o meu sócio.

João, pensativo e encurralado, apostaria novamente no filho; acreditava fielmente em sua capacidade e potencial empreendedor, mas sabia dos desafios que viriam pela frente.

- Meu filho, a proposta parece ser boa, mas fico receoso com a concorrência. Existe um grande supermercado neste bairro; precisamos analisar o mercado.

- Mas, pai, este supermercado já existe há anos e ainda está de portas abertas; tem tradição. Manteremos e conquistaremos novos clientes. Preciso que o senhor aposte em mim.

- Tudo bem! Pode fechar o negócio. Acredito que está na hora de alçarmos novos voos. Vamos no mudar e crescer juntos.

E assim aconteceu. O supermercado foi adquirido pelos sócios, recebendo o nome de Supermercado Alvorada. Agora, Gerson tinha que trabalhar mais do que nunca; precisava reformar a frente da loja e aumentar seu poder de compras.

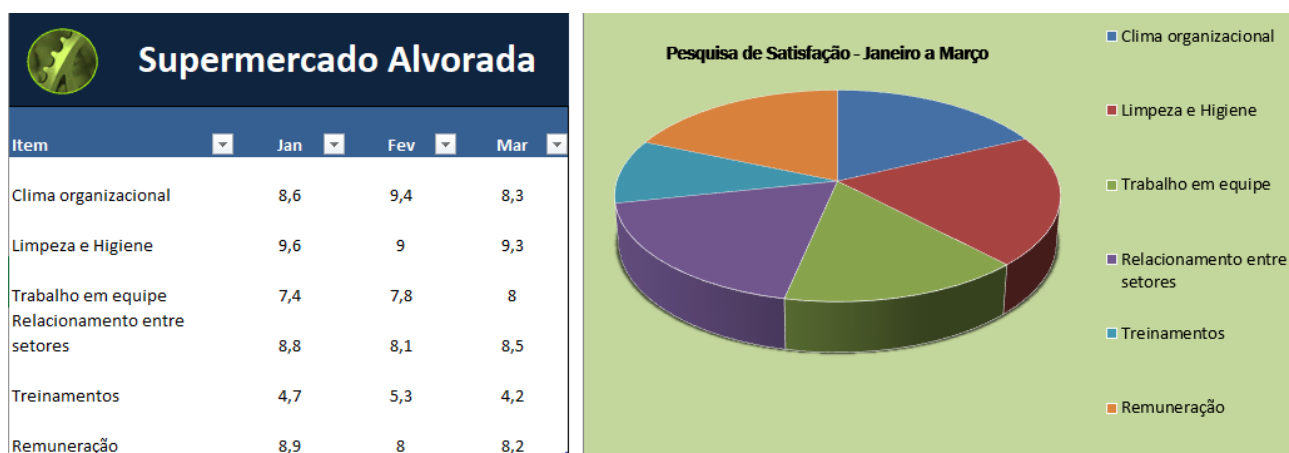
Atualmente, o Supermercado Alvorada atende clientes diversificados. O Sr. João, já com 77 anos de idade, de roupas e botas brancas, fica do lado de dentro do balcão oferecendo suas carnes fresquinhas, enquanto o filho, Gerson, no escritório, realiza toda a gestão da empresa, planeja estratégias de crescimento e busca lidar e manter a tradição de uma empresa familiar.

Supermercado Alvorada nos dias atuais

Durante o primeiro trimestre do ano de 2022, Gerson notou que o percentual de vendas estava sofrendo variações. Percebeu que, de janeiro a março, a meta foi alcançada somente no mês de fevereiro, devido às festividades de carnaval que agitavam a cidade. Diante da pesquisa realizada sobre as finanças do Supermercado, Gerson notou que as pesquisas de satisfação dos funcionários também variavam como mostra a imagem (ANEXO 1).

ANEXO 1

FIGURA 1 – Satisfação Funcionários Supermercado Alvorada janeiro a março/2022



FONTE: Arquivo Pessoal – Supermercado Alvorada

Diante das descobertas, Gerson percebeu que para ter sucesso de sua empresa, precisava garantir a satisfação das pessoas que fazem com que o Supermercado Alvorada aconteça, ou seja, seus colaboradores. Após realizar pesquisas sobre desenvolvimento de pessoas, Gerson viu a grande importância de proporcionar o melhor para seus funcionários, de forma a enraizar ainda mais sua marca no mercado. Afinal, uma empresa de sucesso é feita de funcionários satisfeitos e contentes com seu trabalho e, conseqüentemente, estes fidelizam os clientes. A empresa Supermercado Alvorada preza por valores (ANEXO 2) e Gerson os segue exemplarmente. Ele é um gestor que sempre se destaca na equipe, e todos os outros supervisores que já passaram pelo supermercado o elogiam e falam da possibilidade de ele ir muito além. Gerson sabe disso, e é capaz.

ANEXO 2

FIGURA 2 – Valores da Empresa Supermercado Alvorada

SEGURANÇA	INTEGRIDADE	QUALIDADE
✓ Respeitar as normas de SSMA	✓ Honesto	✓ Atendimento
✓ Ser exemplo em segurança	✓ Imparcial	✓ Entrega
✓ Amor de Dono	✓ Honrado	✓ Produto
✓ Engajado com as ações	✓ Digno	✓ Armazenagem
✓ Percepção dos riscos	✓ Descente	

FONTE: Arquivo Pessoal – Supermercado Alvorada

Em sua mesa, Gerson pensava em toda a sua história de vida e em como seu pai sempre se mostrou disposto a ajudá-lo a crescer e seguir seu sonho. Vendo tudo o que construíram juntos, entendeu que o fator mais importante para tantas conquistas havia sido a motivação que seu pai sempre o ofereceu. E, sendo assim, ele precisava repassar esse sentimento aos seus funcionários, para fazê-los se sentirem valorizados por terem sido peças fundamentais para o crescimento do Supermercado. Pensando em voz alta, Gerson decidiu:

- Graças ao incentivo de meu pai cheguei até aqui, conseguimos manter o supermercado e conquistar mais do que imaginávamos. Da mesma forma que ele me oportunizou esse crescimento, preciso oferecer aos meus colaboradores essa oportunidade e, nada melhor do que treiná-los. Isso irá mostrar a eles o quanto me importo e irá prepará-los para os desafios do mercado e do mundo do trabalho.

Pegou o telefone fixo que estava em sua mesa e ligou para Débora:

- Débora, entre em contato com o Senac. Sei que eles têm programas e atividades de desenvolvimento corporativo. Quero que veja com eles treinamentos, workshops e palestras que abordem temas como atendimento de qualidade, comunicação, qualidade

de vida no trabalho etc. Para os líderes de setores, os temas devem ser voltados para a gestão de pessoas.

- Claro Gerson! Vou aproveitar e preparar um momento especial para os encontros com um coffee break. O que você acha?

- Ótima ideia, quero que nossos funcionários percebam o quanto nos preocupamos com eles e se sintam satisfeitos.

Débora imediatamente pegou o telefone e ligou para o Senac de sua cidade. Conversou com a supervisora pedagógica da unidade, passou os detalhes e necessidades da empresa e começaram a preparar um ciclo de capacitação para toda a equipe do Supermercado Alvorada.

Situação-problema

Atualmente, com todo o crescimento da empresa e da equipe, Gerson está pensando em como atingir a meta e, principalmente, em ajudar sua supervisora. Refletindo muito sobre o assunto, pegou o *smartfone* e entrou em contato com Leila para alinharem sobre a proposta de treinamentos.

- Alô Leila! Vamos investir nos treinamentos. Precisamos oportunizar à nossa equipe a melhor experiência possível.

- Ei Gerson! Esperava ansiosa por esta ligação! Uma decisão muito sensata. Se quisermos alcançar nossa meta precisamos, primeiro, capacitar o pessoal.

- Sim, a melhor maneira de conseguirmos sucesso é tendo uma equipe bem treinada. Mas, Leila, ainda estou um pouco inseguro quanto à receptividade da equipe. Será que irão pensar que estamos insatisfeitos com o trabalho que estão desenvolvendo?

- Gerson, precisamos entender que nem todos irão aceitar da mesma forma, mas que esta ação irá ajudá-los no desenvolvimento profissional. Antes de implementarmos

o projeto, vamos reunir a equipe e esclarecer a ideia principal, que é proporcionar crescimento profissional e pessoal a todos, além de auxiliar a empresa a atingir seus objetivos.

-Okay Leila! Vamos “colocar a mão na massa” e fazer acontecer. Conto com você para encontrar bons profissionais que possam trazer grande conhecimento para os funcionários e, principalmente, para mim. Com certeza será um sucesso. Te agradeço pelo apoio!

- Obrigada você, chefe! Estamos todos no mesmo barco em busca de melhoria!

Leila desligou o telefone. A conversa foi bastante produtiva, mas Gerson ainda se perguntava se ele conseguiria ajudar o supermercado a aumentar as suas vendas e ajudar sua equipe a crescer pessoal e profissionalmente. Sabendo de sua importância à frente do Supermercado Alvorada, Gerson também tinha a consciência de que precisaria se capacitar, mas ainda se perguntava se, em um mundo em que os custos estavam tão altos, investir em treinamentos seria a melhor solução. Outra situação que lhe incomodava era se caberia a ele, como gestor, empenhar um alto valor nessas capacitações para seus funcionários visto que, com a disseminação das tecnologias e acesso à internet, qualquer pessoa poderia estudar e obter conhecimento quando e onde quisesse.

O cenário de mudanças no mercado trouxe perspectivas e incertezas; o crescimento da equipe veio tirar Gerson de sua zona de conforto ao perceber que agora, além de ensiná-los a vender, precisaria capacitá-los para serem bons profissionais. Entretanto, dúvidas ainda pairavam sobre a cabeça de Gerson: onde conseguir esses treinamentos e como desenvolver as capacidades individuais de seus funcionários? Como ele poderia se tornar um bom líder e guiar sua equipe e empresa ao sucesso?