



---

## **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.

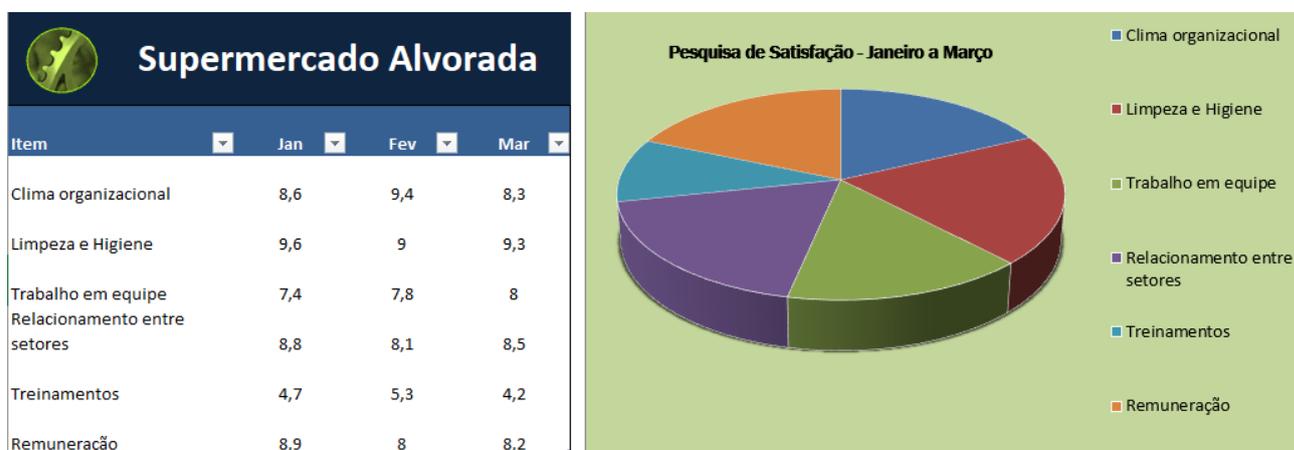
Atualmente, o Supermercado Alvorada atende clientes diversificados. O Sr. João, já com 77 anos de idade, de roupas e botas brancas, fica do lado de dentro do balcão oferecendo suas carnes fresquinhas, enquanto o filho, Gerson, no escritório, realiza toda a gestão da empresa, planeja estratégias de crescimento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