

Onde Você Esteve nas Últimas Reuniões? O Caso do Koch Hipermercados

Bianca Costa Amorim¹
Daniel Penz²
Ismael Luiz dos Santos³
Leonardo Costa⁴

Resumo: O sucesso é parte integrante da família Koch. Os negócios iniciaram em meados de 1980 e contando com o apoio incondicional de seus pais, os irmãos, em 1994 ampliaram seu negócio e investiram no que seria o primeiro supermercado na cidade de Tijucas/SC. O crescimento da organização está em sua essência, entretanto tem havido alguns contratempos que dificultam a gestão da empresa. Existe uma carência de mão-de-obra no mercado, é sabido que o *turnover* e o absenteísmo são altos no setor, a empresa buscou ferramentas para minimizar esse problema. O dilema da expansão é outro aspecto relevante para o aprendizado, sabe-se que a organização busca o crescimento, entretanto se faz necessário uma análise mais detalhada. O caso descreve a evolução de uma empresa de sucesso nos últimos anos e estimula a reflexão dos alunos e incita-os a vivenciarem por meio desse caso os dilemas diários de uma organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Interdisciplinaridade.

1. Introdução

José Koch, também conhecido por Zé, é diretor geral de uma grande rede supermercadista em Santa Catarina, seu *hobbie* é pescar, entretanto, nos últimos anos em virtude dos compromissos profissionais não tem tido tempo para tal.

Desde sua juventude encarou os desafios impostos e a vontade de empreender fez com que em meados de 1980, apoiado por seus irmãos e pais iniciasse um negócio de comércio de frutas no município de Antônio Carlos/SC. Mais tarde em 1994, com a união dos irmãos Sebastião, Geraldo, José, Antônio e Albano, que já possuíam conhecimento de mercado, e diante de uma oportunidade os irmãos Koch resolveram diversificar seu negócio. Nascia o primeiro Supermercado na cidade de Tijucas/SC, estava sendo realizado um sonho que fazia parte de um projeto de vida que não parou de crescer. A partir de então a rede de supermercados Koch, hoje em 2013, conta com nove lojas no estado de Santa Catarina. O ranking da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS) posiciona os supermercados em termos de crescimento, o Koch que ocupava a oitava posição em 2011, ocupa atualmente a quarta. Diante dessa ascendência, Zé

¹ Mestranda em Administração. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. bia_floripa@yahoo.com.br

² Mestrando em Administração. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. penz.daniel@gmail.com

³ Mestrando em Administração. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. ismael.luiz.santos@gmail.com

⁴ Mestrando em Administração. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. leocosta@sc.senai.br

pondera quais poderiam ser as ações para assegurar o crescimento sustentável de sua organização.

HISTÓRICO DA EMPRESA

Dezoito anos de intensas mudanças, assim é a história bem sucedida da empresa Koch, que iniciou suas atividades em meados de 1980 com o comércio de frutas e verduras em Antônio Carlos/SC, e quatorze anos depois surgiu a oportunidade de abrir e diversificar os negócios, sua primeira loja foi em Tijucas/SC, a história do supermercado se confunde com a história do próprio município, pois neste ano além de ser o primeiro supermercado da rede Koch foi também o primeiro supermercado do município. O desejo de crescimento levaram os fundadores a investir na expansão, o forte ritmo de desenvolvimento nos últimos anos gerou um total de nove lojas em Santa Catarina.

Como toda segunda-feira, os irmãos Koch se reuniam no café do supermercado para sua reunião semanal, Sebastião diretor de expansão, Albano o Diretor de marketing, Geraldo, Diretor administrativo, José Diretor Geral e Antônio diretor de recursos humanos. Zé (assim ele era chamado por seus irmãos) era sempre o primeiro a chegar, e costumeiramente fazia o pedido para todos, afinal, os hábitos dos irmãos permaneceram praticamente os mesmos durante os últimos anos, a não ser Sebastião que recentemente “descobriu” as delícias de um *latte machiato*.

Com todos presentes Sebastião, saudosista, relembra dos primeiros anos do supermercado, das dificuldades as realizações, então Zé pega começa a contar a história da empresa: “O Koch Hipermercados, está entre os mais conhecidos supermercados do litoral de Santa Catarina, pensar que começamos com o seu espírito empreendedor Sebastião, me lembro que o Albano ainda era pequeno. Morávamos em Antônio Carlos e durante doze anos plantamos e vendíamos hortifrutigranjeiro, realizávamos feiras de frutas e verduras na grande Florianópolis e cidades vizinhas, incluindo Tijucas, onde surgiu nossa primeira oportunidade no ramo supermercadista, nesta pequena, mas promissora cidade”.

A primeira página do caminho trilhado pelos irmãos Koch, foi em 03 de Novembro de 1994, foi quando seu maior sonho foi realizado, a abertura da primeira loja Koch contando com 43 colaboradores, chamada hoje de Loja 02. Cinco anos mais tarde, em 23 de novembro de 1999, foi adquirido o maior terreno disponível no centro de Tijucas, e mesmo contrariando a população que residia ali, foi aberta uma segunda loja, esta foi tida como o maior centro comercial do Vale do Rio Tijucas, pois além do supermercado, continha uma estrutura com lojas de conveniência e estacionamento coberto para os clientes, bem como um centro de distribuição para o que era o início de uma rede.

A próxima página da história da rede Koch segue para Camboriú, em 2003 é aberta a terceira loja da rede, esta unidade atualmente fornece o melhor resultado financeiro por metro quadrado. Esta unidade precisou de uma reforma, foi necessário ampliar a área, cobrir o estacionamento, aumentar o número de funcionários que na ocasião eram de 89 e depois da ampliação passou a contar com 135 colaboradores. A quarta unidade coincide com o aniversário de 11 anos da empresa, em 27 de dezembro de 2005, as margens da BR 101 no município de Itapema.

No ano de 2005, houve a necessidade de uma revisão estrutural na empresa, uma consultoria foi contratada e a partir de então foi revisto o planejamento estratégico juntamente com as metas e objetivos, esta revisão foi estruturada entre 2005 e 2009.

No aniversário de 15 anos, ao debutar, os irmãos chegaram a um consenso: “temos que ser grandes” e a expansão prossegue. Em 2010 o Koch já havia se tornado um hipermercado e chega a vez de Itajaí ganhar a quinta loja da rede, que além do hipermercado sua estrutura conta com lojas de conveniência, praça de alimentação e estacionamento ao ar livre e coberto, em Itajaí houve a forte atuação das grandes redes diferentemente das outras localidades, o que dificultou seu estabelecimento. A sexta loja foi disposta na cidade de Itapema,

A sétima unidade se deu pela aquisição de um supermercado e sem planejamento nenhum, foi por impulso, “uma proposta irrecusável” disse Zé, esta loja iniciou suas atividades no dia 9 de abril de 2011, onde antes era o mercado Barão no calçadão praia shopping em Meia Praia.

A sétima loja foi aberta em Porto Belo no mesmo ano e também por uma excelente oportunidade na aquisição de um supermercado o antigo, o São José.

O incremento da oitava unidade também se mostrou como uma oportunidade percebida, porém em um município que sempre foi visto com bons olhos aos empresários e que já possuía uma unidade da rede, Camboriú. A nona loja foi montada às margens da BR 101, no município de Itapema, fechando assim 3 lojas nesta localidade, e assim atendem cerca de 80% da população de Itapema.

O plano de expansão para 2013, conta com a projeção de novas unidades, a décima loja será em São João Batista para atender os peregrinos que visitam o Santuário da Madre Paulinha, além dessa unidade, novos terrenos estão sendo adquiridos para a possibilidade de futuras instalações nas cidades de Navegantes, Barra Velha, São Francisco do Sul, Brusque, Jaraguá do Sul, Blumenau, e outras cidades com potencial para mais lojas Koch. Caminhando junto com a expansão planeja-se que, o sistema logístico e o centro de distribuição sejam realocados entre o final de 2013 e início de 2014.

Antônio Koch, diretor de Recursos Humanos da empresa, orgulhoso comenta: “Nossa empresa hoje conta com um quadro de mais de 1800 colaboradores, e esperamos que até o final de 2014 alcancemos a marca de 2300 funcionários”.

ONDE VOCÊ ESTEVE NAS ÚLTIMAS REUNIÕES?

No dia 10 de junho deste ano, uma segunda feira, há alguns meses que antecedem a comemoração dos 19 anos da rede de supermercados Koch, Zé, ao clarear o dia, estava na sacada de seu apartamento, observava um grupo de pescadores artesanais recolhendo o que eles chamam de “lance de tainha” na praia de Itapema, cidade que escolheu para morar com sua família, pois a proximidade com o mar e lhe traz uma sensação de tranquilidade, paz e uma pitada de nostalgia, pois o faz lembrar áureos tempos em que a pesca lhe proporcionava momentos únicos.

Como toda segunda feira, havia a reunião dos irmãos na lanchonete do supermercado, distraído, Zé perdido em seus pensamentos, esquece de fazer o pedido habitual dos cafés para o grupo. Naturalmente os irmãos já fazem piadinha Antônio diz, “Terra

chamando Zé!”, Sebastião vai ao balcão e faz o pedido costumeiro. Voltando com os cafés, Sebastião animado com a perspectiva da abertura da décima unidade comenta: “E aí? Quando é a inauguração da próxima unidade?” Antônio imediatamente fala: “Não tem como!”.

Todos olham para Antônio e o silêncio se instaura. “Hã?” diz Sebastião irônico, “você esteve presente nas últimas reuniões do último mês? Nosso processo de expansão? E nossa diretriz de continuar crescendo a qualquer custo?”

Antônio explica:

- Não conseguimos manter, nem contratar funcionários! Estamos com dificuldade em resolver os problemas de absenteísmo e *turnover*, falta comprometimento de nossos funcionários. Desse jeito não temos condições de expandir.

Zé intervém e aponta os últimos dados, acrescentando informações pertinentes:

- Somos o 4º em Santa Catarina e 62º no Brasil Segundo o ranking ABRAS, nosso faturamento de 87 milhões de reais em 2007 passou a 288 milhões em 2012 e ainda discutimos se não podemos crescer? Somos a empresa com maior crescimento em termos de faturamento em 2012 e com perspectivas arrojadas para 2013.

Geraldo acrescenta:

- Mas Zé, não se esqueça que apesar de o faturamento estar crescendo a mais de cinco anos consecutivos as margens de Ebitda (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) não mantêm o mesmo desempenho. E as taxas de juro, ainda são preocupantes, apesar da baixa nos últimos meses.

Os ânimos se exaltaram, a discussão foi generalizada, a reunião termina sem alcançar nenhum consenso.

COMO TODA BOA SEGUNDA FEIRA, REUNIÃO

Na segunda feira seguinte Zé chega eufórico a reunião: “Está na contracapa!”. A revista SUPERMERCADO MODERNO edição junho de 2013, expôs a entrevista que ele havia concedido no mês passado, destacando que o hipermercado Koch é a primeira empresa do ramo supermercadista em crescimento em termos de faturamento de Santa Catarina, a segunda no Brasil em 2012, não para de crescer em 2013.

– Viu Albano! Mais um ano crescendo vertiginosamente, assim ninguém nos segura! E ainda estão preocupados com as pessoas para trabalhar?

Antônio teve que concordar que com Zé, pois com o ritmo de crescimento e amparado pelos dados financeiros, o empecilho do absenteísmo e do *turnover* não poderia impedir a expansão.

Eis que bate a sua porta Geraldo acompanha do Ednei, gestor financeiro, para conversar sobre as possibilidades de captação de recursos para investir na construção dos novos projetos. Zé detecta no irmão um olhar preocupado, e questiona. - Aconteceu alguma coisa Geraldo?

Geraldo desabafa. – O Apesar das taxas de juro favoráveis dos últimos meses, o nosso fluxo de caixa não permitia assumir novas dívidas, sem o aporte de capital dos sócios.

Zé interrompe Geraldo e diz: - Cada um com a sua função Geraldo, cuide de comprar e vender bem, pois sobre a construção de mais lojas, deixe com o Sebastião, ele é o responsável pela expansão e a captação de recursos com o Ednei. Precisamos nos

concentrar em cada um desempenhar seu papel, imagine que para Antônio como será difícil gerir nossos colaboradores, quando, em breve alcançarmos a marca de 2500 funcionários.

Preocupado com a gestão das pessoas, Antônio buscou juntamente com Alicia, supervisora de treinamento e desenvolvimento (T&D), um levantamento de mais especificidades sobre a equipe de funcionários. A faixa etária dos colaboradores operacionais é em média de 20 anos e para cargos de gerência de 28 anos, entre esses dois cargos somam 183 colaboradores. No último ano o Koch havia contratado 1.846 funcionários, um número maior que seu quadro de colaboradores e teve a participação de 2.954 pessoas inseridas dos mais diversos treinamentos oferecido pela empresa. No relatório apresentado por Antônio, o maior destaque foi a reclamação devido à jornada de trabalho e ao fechamento das lojas em apenas dois dias no ano, 1º de Maio e Natal. Outro índice importante apresentado foi que para cada 10 colaboradores novos, seis saem em menos de seis meses, somente dois chegam a completar um ano de trabalho.

ASSUNTO DO DIA: PESSOAS

Ao voltar de um encontro na ACATS, Associação Catarinense de Supermercados, Antônio se reúne com Ednei, Alicia e Roberto, gerente regional, ele comenta sobre as estratégias utilizadas por outras redes para contratar e reter talentos, e questiona sobre a não implantação de algumas de suas ideias discutidas anteriormente para melhorar o desempenho do Koch.

E apesar de no ano de 2012, o Koch ter contratado 1.846 funcionários, um número maior que seu quadro de colaboradores contou com a participação de 2954 pessoas nos mais diversos treinamentos oferecido pela empresa.

- Não conseguimos reter talentos, isso é fato, nosso *turnover* anual é de 5.8 e absenteísmo é de 6.3 e apesar de estar entre a média do estado, poderíamos rever técnicas para melhorar estes resultados. Diz Alicia.

Roberto logo questiona qual?

Sem hesitar Alicia responde: - Passei um ano no trabalhando no projeto de progressão profissional, que até o momento não me deixaram colocar em prática, estão sempre encontrado um empecilho. Os treinamentos contam com pouco recurso financeiro para serem realizados, a estrutura de T&D não comporta mais o número de funcionários, e a avaliação de desempenho está obsoleta.

Antônio espera Alicia terminar de falar e logo rebate:

- Nosso investimento em pessoas é da ordem de R\$ 10.000 ano, você tem autonomia para trabalhar dentro desse valor, sem excessos.

Alicia, resignada, fica calada, pensando em formas de lidar com essa necessidade diante do valor destinado ao gerenciamento das pessoas.

HÁ VAGAS

Viviane, com 24 anos de idade recentemente assumiu a gerencia de recrutamento e seleção da matriz (loja 1), e diante das necessidades segue com a agenda dos processos seletivos, houve uma chamada pública, por meio de jornal impresso, que solicitava seis operadores de caixa, três empacotadores, um repositor e dois balconistas de padaria.

Para preencher as onze vagas se apresentaram quatro pessoas que agendaram suas entrevistas.

O primeiro candidato à vaga agendado para a entrevista foi Jean, Viviane questiona o candidato quanto a sua vida e o que ele espera dessa vaga, Jean fala:

- Tenho 16 anos de idade, gosto de desafios, mas não a competição por esportes, pois sou gordinho e nesse ponto nunca consegui me destacar, curso o segundo ano do ensino médio, tenho notas boas, nunca peguei recuperação, mas também nunca trabalhei. Meu pai é pedreiro e minha mãe é cozinheira, estou me candidatando a empacotador, estou no início da minha vida profissional, sei que não possuo experiência, mas gostaria de entrar no quadro de funcionários do Koch.

A segunda candidata é Mayra, o procedimento para a entrevista é o mesmo, e a candidata à vaga fala:

- Meu nome é Mayra, tenho 17 anos de idade, estou no último ano do ensino médio, quero muito trabalhar, gostaria de trabalhar de caixa, será que tem uma vaga para eu trabalhar até sábado ao meio dia?

O processo seletivo continua e entra Pedro, questionado da mesma maneira ele começa:

- Meu nome é Pedro, sou filho do Joaquim, grande amigo do seu chefe, Antônio. Não possuo experiência em outros trabalhos, mas gostaria de começar aqui nessa empresa. Meu pai disse que seria uma boa experiência pra mim e que eu aprenderia bastante. Trouxe meu amigo Maicon junto, espero que nós dois sejamos contratados, somos amigos desde a infância sabe.

Maicon entra na sala e respondendo aos questionamentos de Viviane começa a falar:

- Tenho 17 anos e já trabalhei em uma grande rede de fast food, passei por diversas funções e nos últimos tempos eu operava o caixa. Saí de lá porque quero aumentar meu salário, quero crescer profissionalmente e eu não conseguia enxergar isso lá, talvez aqui eu tenha uma oportunidade.

Como haviam mais vagas oferecidas do que candidatos, todos foram contratados e alocados de acordo com as maiores necessidades da empresa.

Contratar pessoas sem possuir todos os critérios estipulados pela empresa, tais como escolaridade e experiência para as áreas específicas vêm sendo uma constante. Num passado recente, foi criado um Plano de Progressão Profissional, um programa muito bem estruturado, porém utilizado de maneira errada, apenas para amenizar as cobranças de promoções.

Este programa primeiramente estabelece oportunidades, 89% para os cargos iniciais como: operadores de caixa, empacotador, balconista de padaria e auxiliar de limpeza, todos os colaboradores com um ano de casa já foram promovidos pelo menos uma vez.

PRÓXIMOS PASSOS

Segunda feira, todos devidamente com seus respectivos cafés, Zé inicia a reunião:

- Precisamos votar a pauta da expansão. Fazer o Planejamento de quais cidades terão as próximas unidades do Koch.

Sebastião, animado com a prospecção de novas lojas, apresenta os relatórios que Albano havia feito, com uma análise detalhada dos mercados a serem explorados.

“Vamos discutir a viabilidade de um atacado em Itapema”. Disse Sebastião. Zé se manifesta dizendo:

- Primeiro precisamos finalizar os negócios iniciados e parcialmente fechados, necessitamos do levantamento de toda a documentação. Geraldo, você finalizou os contratos pendentes com Fazolo, diretor de marketing que ira repaginar nosso site? Com Adriano sobre o terreno de São Francisco? E sobre a compra do mercadinho em Navegantes? Ainda tem o terreno para o novo Centro de Distribuição? Precisamos dessas etapas vencidas.

Antes de Geraldo se pronunciar, Antônio em uma explosão se faz ouvir:

Não temos funcionários! Não temos funcionários suficientes para as lojas que estão abertas! Não temos funcionários para as lojas que estão parcialmente compradas! Não temos funcionários para as futuras lojas! De nada adianta expandir a rede se não existem pessoas dispostas a trabalhar lá! Temos uma demanda mensal de 150 funcionários nos diferentes cargos dos supermercados da rede, nosso *turnover* anual é de 5.8 e absenteísmo é de 6.3. Oferecemos um salário superior a média oferecida por nossos concorrentes. Temos diretrizes para a contratação que não funcionam em razão da baixa demanda de empregados. Estamos contratando pessoas que não têm um mínimo de experiência ou tem baixa escolaridade, isso é lastimável. Estamos trabalhando no limite do aceitável, precisamos de mais gente, pois nossos clientes precisam se sentir bem atendidos, senão eles vão para o concorrente. De nada adianta pensar na expansão sem as pessoas que precisam fazer parte desse empreendimento.

Todos, sem nenhuma exceção, olhavam fixamente para Antônio, e continuaram assim mesmo depois que ele terminou de falar. Zé se pronuncia na sequência:

- Ok, precisamos resolver o problema de pessoal, mas Antônio, você é o diretor de Recursos Humanos da rede, você e a sua equipe precisam gerir as dificuldades, da mesma forma como eu e os outros gerimos as nossas. É de sua reponsabilidade apontar as causas, bem como as possíveis soluções para os problemas. É de meu conhecimento que o orçamento destinado para pessoal aumentou em 23%. Você permitiu que esse problema chegasse a essas proporções, e agora? Para seguirmos com nosso crescimento precisamos tomar algumas resoluções. Que medidas você vai tomar para sanar esse problema?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O sucesso é parte integrante da família Koch. Os negócios iniciaram em meados de 1980 e contando com o apoio incondicional de seus pais, os irmãos Sebastião, Geraldo, José, Antônio e Albano em 1994 ampliaram seu negócio e investiram no que seria o primeiro supermercado na cidade de Tijucas/SC. A partir desse primeiro passo, os seguintes vieram como consequência desse sonho. O Koch conta atualmente com 9 lojas distribuídas em Tijucas, Itapema, Itajaí, Porto Belo e Camboriú, todas em Santa Catarina. Atualmente comercializa mais de 45 mil itens. O setor cresce em uma velocidade vertiginosa e a empresa busca crescer acompanhando essa velocidade

O crescimento da organização está em sua essência, entretanto tem havido alguns contratempos que dificultam a gestão da empresa. Existe uma carência de mão-de-obra no mercado, é sabido que o *turnover* e o absenteísmo são altos no setor, a empresa buscou ferramentas para minimizar esse problema, conseguiu uma média melhor do que seus concorrentes, entretanto, essa problemática constante. O dilema da expansão é outro aspecto relevante para o aprendizado, sabe-se que a organização busca o crescimento, entretanto se faz necessário uma análise mais detalhada dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

O caso descreve a evolução de uma empresa de sucesso nos últimos anos e estimula a reflexão dos alunos e incita-os a vivenciarem por meio desse caso os dilemas diários que ocorrem nas grandes organizações. Trata-se um tema multidisciplinar, por isso é indicado para alunos da graduação, pós-graduação e ainda para treinamentos empresariais, que abordem gestão estratégica e de pessoas da empresa.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Interdisciplinaridade.

ABSTRACT

Success is an integral part of Kochs . The business started in the mid 1980s and with the full support of their parents, brothers Sebastian , Geraldo , Jose Antonio Albano and in 1994 expanded their business and invested in what would be the first supermarket in the town of Tijucas / SC . From this first step , the following steps have come as a result of that dream . The Koch has 9 stores distributed in Tijucas Itapema, Itajai , Camboriu and Porto Belo , Santa Catarina all . Currently sells more than 25,000 items. The sector is growing at breakneck speed , and the company seeks to grow following this speed.

The growth of the organization is in its essence, however there have been some setbacks that hinder the management of the company. There is a shortage of skilled labor in the market , it is known that turnover and absenteeism are high in the industry, the company sought tools to minimize this problem , achieved an average better than its competitors , however , this problem constantly . The dilemma of the expansion is another important aspect to learning , it is known that the organization seeks to grow , however it needs a more detailed analysis of the strengths , weaknesses, opportunities and threats .

The case describes the evolution of a company's success in recent years and encourages reflection of the students and encourages them to experience it through this if the daily dilemmas that occur in large organizations. This is a multidisciplinary subject, so it is suitable for undergraduate students, postgraduate students and even for business trainings that address strategic management and corporate people.

Keywords: Strategic Management. People Management. Interdisciplinarity.

FONTE DE DADOS

Os dados para o caso foram de origem primária, contamos com entrevista de Elizabete, gerente de marketing, Gabriel gerente de unidade, Eliel Gerente de unidade, Alexandre

gerente financeiro, e para complementar o caso foram utilizados dados secundários obtidos através do site da empresa <http://www.superkoch.com.br/>

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso Hipermercado Koch, Ltda., é indicado para alunos de graduação e pós-graduação, bem como para treinamentos empresariais, em assuntos relacionados gestão estratégica e de pessoas da empresa.

Idealizado para ser aplicado na disciplina de Casos Empresariais, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas, o caso para ensino foi elaborado com o intuito de possibilitar aos alunos se colocarem no lugar dos personagens e buscarem as melhores alternativas para a resolução dos problemas relacionados à gestão da empresa que foram apresentados.

Com a utilização deste caso, espera-se que os alunos possam vivenciar as demandas de um grande seguimento de forma interdisciplinar, e desta maneira refletir sobre quais atitudes são passíveis para a resolução dos problemas, ponderando as vantagens e desvantagens, bem como, compreender os possíveis fatores críticos para o sucesso, ainda espera-se que os alunos sejam capazes de propor estratégias competitivas que garantam o crescimento sustentável da Empresa.

É recomendada a utilização do caso em uma seção na qual o professor esteja abordando o conceito de Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas. Se necessário, o professor poderá utilizar-se de recursos multimídia para uma adequada exposição dos conceitos centrais, conforme sugerido pelo quadro 01.

Etapas	Conteúdos	Método	Duração
Introdução	Enquadramento do tema; Apresentação do caso a ser analisado; Breve exposição do conceito.	Expositivo	15 min
Desenvolvimento	1) Organização da turma em grupos de 4 a 5 integrantes; 2) Distribuição do Caso para leitura individual; Construção da SWOT; 3) Formulação das respostas em grupo e; 4) Realização de debate em plenária com moderação do professor.	Ativo e Interrogativo	145 min
Conclusão	1) Análise e consolidação, pelo professor, dos principais pontos do debate e associação aos objetivos de aprendizado propostos; 2) Esclarecimento de dúvidas e; Encerramento com referencias aos objetivos alcançados.	Expositivo	35 min

Quadro 01 - Proposta de distribuição das atividades

Fonte: Elaborado pelos autores

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E ANÁLISES

1. Conceitue a Matriz SWOT e construa uma proposta de Matriz classificando os principais aspectos relevantes identificados no caso e classificando-os como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?

Idealizada por Michael Porter (1986) o modelo das Cinco Forças pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno, onde cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes.

A análise SWOT é uma sigla que indica a primeira letra das palavras Strengths (força), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (Oportunidade) e Threats (ameaças) e é uma definição das fraquezas e forças de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridos em seu ambiente interno e externo.

A análise SWOT, de acordo com Dias (2005), obtém-se por meio de uma análise do ambiente externo a verificação dos fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, sendo possível revelar à empresa os melhores caminhos que devem ser seguidos, tendo sempre uma perspectiva de crescimento da empresa e de todos os envolvidos nesse processo. Yanaze (2007) destaca que para a averiguação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa.

A partir dos conceitos expostos, entende-se que a função da SWOT é compreender os fatores influenciadores e apresentados pela empresa Koch, como eles podem afetar a iniciativa da organização, levando em consideração as quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Analisando o ambiente interno do Koch, podem-se obter como referência as Forças e Fraquezas da organização, as duas são variáveis controláveis, tendo ciência que cada vez mais as pessoas que analisam o ambiente interno de uma empresa devem utilizar uma mentalidade globalizada. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) mentalidade globalizada é a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto. Acrescenta ainda que muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais – condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil, e para lidar com dados ambientais se faz necessário à análise do ambiente externo.

Destacam-se algumas evidências para análise e construção da matriz SWOT da empresa analisada neste estudo, podem ser determinadas as seguintes ações:

A abertura da décima unidade pode ser considerada como um provável fator crítico de sucesso relacionado a uma força e/ou oportunidade como pode ser percebida na seguinte passagem do caso: E a décima loja da rede abre as portas quando? Indaga Sebastião.

O absentismo e *turnover* de funcionários é um provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça como pode ser percebida na seguinte passagem do caso: Questionou a viabilidade de ampliar a empresa diante das inúmeras dificuldades que vem enfrentando para conseguir resolver os problemas de absentismo e *turnover* de funcionários.

Preços competitivos e concorrência pode ser outro provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça como pode ser percebida na seguinte passagem do caso: Retomando o assunto Albano relata as dificuldades encontradas de equilibrar preço e competir de igual por igual com as demais redes da região.

A posição do Ranking da Abras e o crescente faturamento da rede pode ser considerado um fator crítico de sucesso relacionado a uma força e/ou oportunidade como pode ser percebido na passagem do caso: Somos o 4º em Santa Catarina e 62º no Brasil Segundo o ranking ABRAS Associação Brasileira de Supermercado março de 2013, nosso faturamento de 87 milhões em 2007 passou a ser 288 milhões em 2012 e ainda discutimos se não podemos crescer?

Maior empresa em crescimento do faturamento em 2012 e perspectivas arrojadas para 2013 podem ser consideradas fator crítico de sucesso relacionado a uma força e/ou oportunidade como percebido na passagem do caso: Koch é a primeira empresa do ramo supermercadista em crescimento de faturamento de Santa Catarina, a segunda no Brasil em 2012, não para de crescer em 2013.

O índice Ebitda não esta acompanhando o crescimento do faturamento pode ser provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como apresentado na passagem do caso: Apesar de o faturamento estar crescendo a mais de cinco anos consecutivos as margens de Ebitda não mantendo o mesmo desempenho.

Índice elevado das taxas de juros recentes pode ser considerado provável fator crítico de sucesso relacionado a uma força e/ou oportunidade como percebido na passagem do caso: Olhar preocupado, apesar das taxas de juro mais baixas nos últimos meses.

O aporte de capital dos sócios pode ser considerado um fator crítico/ponto fraco/ameaça como pode ser percebido na seguinte passagem do caso: o fluxo de caixa não permitia assumir novas dívidas, sem o devido aporte de capital dos sócios.

A idade media dos colaboradores da rede pode ser considerado provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como destacado na passagem do caso: A média de idade dos colaboradores operacionais é de 20 anos, e 28 entre os gerentes e líderes que juntos somam 183 colaboradores.

Índice de contratados versus treinados pode ser considerado provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto forte e/ou ameaça, porem a contratação de um ano ser maior que o numero total de funcionários da rede pode ser considerado provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça como mostra o trecho do caso: No ano de 2012, o Koch contratou 1.846 funcionários, um número maior que seu quadro de colaboradores e teve a participação de 2954 pessoas participando dos mais diversos treinamentos oferecido pela empresa.

Característica do varejo como feriados, horário de abertura e de fechamento das lojas, e rotatividade alta é um provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como trechos apresentados o caso: Hoje a maior reclamação é devido à jornada de trabalho fechando as lojas apenas dois dias no ano, 1º de Maio e Natal. Os colaboradores querem emprego, mas não querem trabalhar, para cada 10 colaboradores novos, seis saem em menos de seis meses, somente dois chegam a completar um ano de trabalho.

Outro trecho: - Meu nome é Mayra, tenho 17 anos de idade, estou no último ano do ensino médio, quero muito trabalhar, gostaria de trabalhar de caixa, será que tem uma vaga para eu trabalhar até sábado ao meio dia?

O *turnover* e absenteísmo são outro fator que pode ser um provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como apresentado no caso: Com *turnover* anual de 5,8 e absenteísmo de 6,3, está entre a média do estado, porém poderiam ser revistas e implantadas técnicas para diminuir estes resultados.

Problemas no recrutamento e seleção e não cumprimento em programas de gestão interna pode ser apontado como, provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como apresentado nos trechos do caso: Contratar pessoas sem possuir todos os critérios estipulados pela empresa, tais como escolaridade e experiência para as áreas específicas vêm sendo uma constante. Num passado recente, foi criado um Plano de Progressão Profissional, um programa muito bem estruturado, porém utilizado de maneira errada, apenas para amenizar as cobranças de promoções.

Outro trecho: Este programa primeiramente estabelece oportunidades, 89% para os cargos iniciais como: operadores de caixa, empacotador, balconista de padaria e auxiliar de limpeza, todos os colaboradores com um ano de casa já foram promovidos pelo menos uma vez.

Com informações recortada do caso já é possível construir uma matriz SWOT, porém outras informações podem ser evidenciadas através das experiências vividas de cada individuo que se envolver com este caso.

Fatores internos e externos devem ser destacados e referenciados dentro de todos os aspectos, tratados como pontos fortes ou fracos da empresa em estudo.

O quadro abaixo mostra dentro as evidências destacadas no caso, outros possíveis levantamentos lançadas pelos autores como pontos fortes e fracos inseridos os fatores internos e externos que poderão ser levantados pelos alunos antevendo suas experiências.

Ambiente Interno	Força	<ul style="list-style-type: none"> - Primeira empresa em crescimento de faturamento em santa Catarina e a segunda no Brasil; - Todos os colaboradores com um ano de serviço já foram promovidos pelo menos uma vez; - A possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente, onde sua principal diferenciação centra-se nos seus produtos frescos e com qualidade, incrementados com preços baixos; - Sinergia entre negócios. - Crescimento Alto do faturamento; - Criticidade no processo seletivo; - Alto índice de treinamento e - Possibilidade de crescimento profissional. 	Fraqueza	<ul style="list-style-type: none"> - Não conseguiu manter e nem contratar funcionários; - Absenteísmo; - Turnover; - A média de idade dos colaboradores operacionais é de 20 anos; - Informalidade e passividade na tomada de decisão; - O maior número de reclamações deve-se à jornada de trabalho fechando as lojas apenas dois dias no ano; - Diminuição do Ebitda; - Fluxo de caixa não permitia assumir novas dívidas. - Não possibilidade de controle de turnover; - Absenteísmo alto; - Ebitda não crescente como o faturamento;

			<ul style="list-style-type: none"> - Retenção de talentos;*Processo seletivo não profissionalizado. 	
Ambiente Externo	Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Taxas de juro estar mais baixas; - Lojas menores que possam atender para além da cidade a demanda do bairro; - Mercado em expansão com crescente demanda na região; - Parcerias; - Crescimento do poder de compra das classes “c” e “d”; - Abertura de novas Lojas. - Possibilidade de abertura de loja; - Aquisição de novos terrenos; - Baixo índice de juros para aquisição de empréstimos. 	Ameaça	<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de mão de obra qualificada; - Concorrentes fortes em Itajaí; - Grandes redes de supermercados catarinenses como ANGELONI, GIASSI ARKER e lojas da WALMART; - Endurecimento da legislação trabalhista. - Preços competitivos dos concorrentes; - Baixa idade dos funcionários; - Desinteresse das pessoas em trabalhar no comércio; - Dificuldade em contratação profissionalizada.

Quadro 02 - Matriz SWOT do Hipermercado Koch

Fonte: Dos autores

2. Através de informações indicadas de absentéismo e turnover, da rede Koch, oriente o profissional da área de Gestão de Pessoas a identificar e analisar alguns dos pontos fortes e fracos que estão presentes nesta organização, e a partir da análise destes resultados apresente possíveis soluções que venha ao encontro com as estratégias que a empresa possui.

Rotatividade para Silva (2002) é definida como o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações às quais pertencem. O autor ainda destaca a importância em analisar a natureza da rotatividade, e a classifica como: a) funcional: quando a organização que o funcionário deseja que o funcionário seja desligado, e b) disfuncional: quando a saída do funcionário não é desejada pela organização, e sim por ele próprio. O controle adequado da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a própria imagem organizacional.

De acordo com Quége (2008), a rotatividade dos funcionários, também chamada de *turnover*, é merecida atenção constante por parte dos gestores do negócio. A necessidade de entender a rotatividade se evidencia como um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela se relaciona com a perda de capital intelectual, com a memória corporativa, com os riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos.

O alto *turnover* na organização indica problemas existentes e estes devem ser identificados e para que não causem danos irreparáveis. Este índice para Fernandez (2006, p. 01), indica que existe algo errado na gestão “É o momento de analisar o porquê dessa alta rotatividade, afinal, não podemos esquecer que os chamados funcionários são antes de tudo pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento”.

Para Marras (2009), o *turnover* ocorre pois há uma busca por parte dos colaboradores em compensar o estresse desencadeado pela busca incessante de resultados positivos na organização. Ainda para o autor, o cerne do *turnover* é o recrutamento e seleção, técnicas inapropriadas ou desatualizadas podem induzir o recrutador a uma opção equivocada, neste caso, aumentando a possibilidade de rotatividade.

Quanto ao absenteísmo, Hermann (2010) afirma que quase sempre é uma consequência de fatores organizacionais e por isso, precisa ser diagnosticado pelos gestores.

O recrutamento interno apresenta algumas inconveniências, se os funcionários atuais não possuem habilidades necessárias, o recrutamento interno fornece um grupo limitado de candidatos, levando as decisões restritas quanto à seleção, ainda para Pontelo e Cruz (2006), afirmam que existem duas desvantagens, a primeira delas seria a desmotivação dos não aproveitados e ainda a possibilidade de cometer injustiças.

Com base nos autores mencionado acima pode-se destacar alguns pontos fortes e fracos relacionados a empresa Koch, a empresa já possui um plano de expansão, e com este plano também deve conter aspectos relacionados a contratação e retenção de talentos, o fato da rede ser a 4º em Santa Catarina e 62º no Brasil Segundo o ranking ABRAS, certamente atrairia profissionais qualificados no segmento a procurar a organização.

Consta também na descrição do caso a constante preocupação do gestor de Rh Antônio com a gestão das pessoas, buscando aos seus subordinados ajudas para criarem e implantarem novas ferramentas de gestão

Por a baixa faixa etária dos colaboradores faz com que haja a possibilidade de inserir mais facilmente as características da empresa pois os vícios operacionais são baixos ou nulos, ciente que a empresa possui uma ampla demanda de treinamento como mencionado por Alicia que destaca a participação de 2.954 pessoas inseridas dos mais diversos treinamentos oferecido pela empresa.

O fato da empresa oferecer um salário superior a média oferecida pelos concorrentes. Pode fazer com que a empresa consiga reter os funcionários.

Dentre os pontos fracos pode-se destacar o fato de não conseguimos manter, nem contratar funcionários, e dificuldade gerir os colaboradores atuais, onde no relatório apresentado por Antônio, o maior destaque é a reclamação devido à jornada de trabalho e ao fechamento das lojas em apenas dois dias no ano, 1º de Maio e Natal. Outro índice importante apresentado que é destacado como ponto fraco é que para cada 10 colaboradores novos, seis saem em menos de seis meses, somente dois chegam a completar um ano de trabalho.

Outro ponto negativo é o fato de que o Rh não tem apoio para os programas que criam e implantam como destaca a Alicia sobre ter passado um ano no trabalhando no projeto de

progressão profissional, que até o momento não conseguiu colocar em prática, pois estão sempre encontrado um empecilho, destacando também que o treinamentos contam com pouco recurso financeiro para serem realizados, e que a estrutura de T&D não comporta mais o número de funcionários, e a obsolescência da avaliação de desempenho .

Ter um plano de Progressão Profissional, é importante porém neste caso é um ponto frágil pois é utilizado de maneira errada, utilizados apenas para amenizar as cobranças de promoções de pessoal.

As possíveis soluções que podem ser apontadas para o gestor da organização podem se basear em planos de ação com a proposta de atuação para melhorias, que visa minimizar o absenteísmo e a rotatividade que são:

- Implantar sessões de Ginástica Laboral aplicada por empresa contratada;
- Aplicar pesquisa de opinião aos funcionários para mensurar a satisfação;
- Investir em cursos de Capacitação Profissional;
- Promover palestras de motivação;
- Aplicar entrevista de desligamento;
- Aplicar treinamento aos líderes;
- Abrir espaço para sugestões;
- Promover palestras internas sobre saúde, bem estar, nutrição, beleza, para os funcionários e seus familiares;
- Analisar pesquisa de opinião, entrevista de desligamento;
- Dar feedback aos funcionários quanto aos resultados das sugestões oferecidas por eles.
- Criar ambiente dentro da empresa onde os funcionários possam descansar após a refeição, interagir com a intranet, ler revistas ou assistir televisão.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERNANDEZ, H. M. **A Perda do Conhecimento da empresa Originada pelo Alto Turnover**. 2006.
- HERMANN, C. A. Absenteísmo nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados. Disponível em:
<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=0f9sdbfms>. Acesso em 11/10/2013.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PONTELO, J.; CRUZ, L. **Gestão de Pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Brasília. Editora Senac DF, 2006.
- QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School São Paulo**. São Paulo, 2008.
- SILVA, M. F. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. **Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará**. Ceará, 20, n. 2, 2002.
- YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva,



VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e
Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)
Goiânia, 24 a 26 de março de 2014

