

4 Descrição dos Casos

Este capítulo apresenta uma descrição das duas empresas e o contexto em que elas estão inseridas. Nesta apresentação será feito um resumo da história das duas empresas, as características de cada organização e o perfil do dono da empresa.

4.1. Empresa “A”: Características Gerais

Escritório Central (Matriz): Bairro de Ipanema, Zona Sul do Município do Rio de Janeiro, Estado do RJ, Brasil.

Almoxarifado e Produção: Bairro de Jacarepaguá, Zona Oeste do Rio de Janeiro, situado à 30KM da Matriz.

Armazém Geral terceirizado (Estoque 2): Bairro de São Cristóvão, Zona Norte do Rio de Janeiro, situado à 15KM da Matriz e perto das zonas portuárias (5KM).

Número de Funcionários: 27

Porte: Pequena Empresa, segundo classificação do Sebrae (1999).

Ramo: Comercio Atacadista de materiais compostos de alta tecnologia.

Principais Produtos: Espuma de PVC, Fibra de Vidro e Resinas.

Serviços: Demonstração de Técnicas de Construção, Acompanhamento da construção junto com o cliente, projeto preliminar e serviços diversos de engenharia.

Atuação: Mercado de Barcos de Lazer, Aviação Experimental e Automotiva.

Ciclo de vida da família: 1ª geração.

Idade do fundador: 56 anos

4.1.1 Papel do Fundador

O único sócio e fundador da empresa “A” veio de uma família humilde. Seu pai era comerciante de loja em comércio popular e sua mãe cuidava da casa e dos outros cinco irmãos dele. Nunca lhes faltou nada na vida, no entanto ele gozava de uma vida modesta e sem mordomias. Com o crescimento dos

filhos seria inviável que todos trabalhassem com o pai e com isso, cada um foi tomando rumos diferentes na vida.

Eis então que o atual sócio da empresa “A” decide cursar engenharia naval na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Aluno exemplar, ele sempre foi um dos melhores alunos e mais dedicados do curso. Depois de se formar, ele experimentou trabalhar como laminador e gerente de produção de fabricantes de barcos de lazer. Sempre estudioso e esforçado, ele desejava aprender mais dos materiais e das aplicações na construção de barcos de lazer. Foi aí que surgiu a oportunidade de cursar o mestrado em matérias compostos.

Esse tipo de material especificamente era pouco utilizado no Brasil na época. Foi então que o atual sócio teve a oportunidade de conhecer um representante de uma empresa norte-americana fornecedora de Espuma de PVC que desejava introduzir esse item no mercado náutico brasileiro que tinha um enorme potencial. Depois de muita conversa entre os dois foi acordada a parceria.

Desde essa data, o sócio da empresa “A” começou a se dedicar na elaboração de projetos de embarcações de lazer que pudessem levar os materiais da empresa que ele trabalharia em parceria até os dias de hoje.

Em 1986, a empresa é informalmente fundada em seu quarto na casa de seus pais, onde fazia os projetos e se comunicava com seus clientes potenciais e fornecedores. A empresa não precisou de nenhum capital quando foi iniciada, mesmo porque não havia condições de se investir naquele projeto.

Com as primeiras vendas, o sócio da empresa “A” teve que pedir emprestado o sobrado de seu irmão para armazenar as mercadorias enquanto elas não eram entregues para os clientes. Essas vendas eram financiadas pela empresa norte americana até o cliente pagá-la. Com isso, não havia necessidade de investimento de capital.

O crescimento incipiente da empresa levou a necessidade da contratação de dois funcionários. Um era ajudante e carregador de caixas que posteriormente virou funcionário de confiança, e outro era telefonista da empresa.

Em 1992, a empresa foi montada em uma sala de 30 metros quadrados num bairro nobre da zona sul do Rio de Janeiro. Na sala trabalhavam somente as três pessoas. Posteriormente, foi contratado um armazém terceirizado para estocar as mercadorias.

Nos primeiros anos, a empresa funcionava na informalidade. Depois de alcançar um faturamento razoável, o líder formalizou a empresa e

posteriormente contratou um engenheiro para elaborar os projetos das embarcações de lazer. Aos poucos, a dificuldade de começar um negócio sem capital foi deixada de lado.

Em 1995 a empresa já contava com bons contratos com grandes fabricantes de barcos de lazer no Brasil. O escritório já tinha seis funcionários, na qual eram todos chefiados pelo atual sócio da empresa. Nessa época, o sócio e fundador da empresa “A” fez alguns cursos de curta duração na área de administração e gerência em Harvard Business School.

Quatro anos mais tarde o quadro era de 12 funcionários e o portfólio de clientes era de mais de 50, só no setor náutico.

Nessa mesma época, um de seus maiores clientes ofereceu para a empresa um terreno no bairro da zona oeste do Rio de Janeiro com o intuito de sanar suas dívidas. Nesse terreno foi construído um galpão para fabricação e beneficiamento de matérias primas. Com a demanda crescente de seus materiais e necessidades maiores de beneficiamento, o galpão transformou-se em local de estoque e fábrica de matéria prima.

Já em 2004, a fábrica da Zona Oeste empregava mais de oito funcionários, todos sob supervisão da mesma pessoa que tomava conta do escritório central (o sócio). A dificuldade de gerenciamento e a necessidade de aumentar o quadro de funcionários para atender a demanda crescente geraram uma necessidade maior de delegação de poder da empresa e afastamento do líder de algumas funções administrativas que estavam tomando seu tempo desnecessariamente.

Por ter muitos estudos e conhecimento do mercado de construção náutica, o dono tornou-se referência nacional de mercado. O trabalho dele era pesquisar e desenvolver soluções e aplicabilidades para os materiais compostos, que são os principais produtos de sua empresa. Convencer o cliente de que é mais vantajoso construir com material composto é a sua tarefa.

Esta é sua primeira e única empresa própria. Como ajudou a construir a empresa desde o início, o dono era ao mesmo tempo vendedor e engenheiro. Com a expertise de vendas e conhecimento dos produtos ele foi conquistando o mercado.

No início da empresa eram poucas pessoas trabalhando e existia pouca necessidade de gerenciamento de pessoas e recursos. Mas, com o crescimento da empresa foi surgindo a necessidade de organização e postos de trabalho.

Com a divisão das tarefas, a parte administrativa foi ficando de lado e o dono deu mais ênfase no que ele sabia de melhor fazer: vender produtos técnicos.

O perfil do dono é agressivo, chegando muitas vezes a se exaltar com as pessoas devido a demoras de serviço ou ineficiência. Sua filosofia de trabalho é que as pessoas devem ficar constantemente envolvidas com o trabalho e para isso elas devem se preocupar bastante com suas tarefas. No entanto, parece que para ele, preocupar-se é estressar-se durante o horário de trabalho. Isso faz com que o dia-a-dia da empresa “A” seja na maioria das vezes sob pressão constante do dono. Algumas vezes, a autoridade com que o dono comanda as pessoas faz com que elas se sintam intimidadas.

A empresa “A” em seu auge teve 35 funcionários antes da crise de setembro de 2008. (Antes da crise de setembro de 2008, a empresa “A” teve o seu auge com 35 funcionários) Alguns problemas gerenciais foram surgindo, e houve a necessidade de delegação de tarefas e comando da equipe que era segmentada de acordo com o organograma (figura 4.1), no entanto a ordem era imposta de cima para baixo, ou seja, as pessoas possuíam pouca autonomia decisória, a última palavra quase sempre é a palavra do dono.

4.1.2 Missão, visão e valores organizacionais

Na cabeça do dono, a empresa sempre teve como meta primordial ser líder nas vendas de materiais compostos e promover o melhor serviço de engenharia para que os clientes ficassem satisfeitos e não deixassem de comprar os materiais da empresa.

Os serviços de engenharia são o forte da empresa. A inovação em produtos, serviços e processos de construção para o cliente são fatores chaves para que a empresa continue líder de mercado na opinião do líder da empresa.

Num treinamento com os principais membros da equipe, sem a presença do líder, foram discutidos vários aspectos relacionados à empresa e um deles foi a definição por meio de consenso da missão da empresa. Retirada de um documento interno da empresa, a missão para os funcionários foi a seguinte:

“Atender a demanda do mercado de Composite através da Distribuição de Compostos com preço competitivo e serviços de alta tecnologia”.

Já a visão da empresa é vista com menos clareza entre os funcionários e o líder da empresa.

Para o líder a visão da empresa para daqui a cinco anos é ser a empresa mais respeitada no mercado de materiais compostos e possivelmente adquirida por uma grande empresa.

Os funcionários definiram a missão da empresa de forma um pouco diferente. Segue abaixo:

“Ser uma empresa detentora do melhor conhecimento técnico, ampliando a rentabilidade das nossas operações, proporcionando uma melhor qualidade de vida para os nossos colaboradores”.

Os valores da empresa foram definidos pelos funcionários como: Honestidade, Comprometimento, Relacionamento Interpessoal, Desenvolvimento Profissional, Meio-Ambiente. A ordem dos valores é proposital. Para eles, o principal valor que a empresa tem é a honestidade.

Para o dono, o comprometimento com a empresa deve vir em primeiro lugar, seguido do desenvolvimento profissional, da honestidade e das relações interpessoais.

O meio ambiente e as relações com a sociedade e trabalhadores são valores que o dono está preocupado também, no entanto, percebe-se que sua preocupação com esses fatores se dá em escala menor do que no desempenho de sua empresa.

4.1.3 Estrutura Organizacional

O crescimento da empresa possibilitou a formação de vários departamentos que antes não existiam. No começo funcionava a área de engenharia e serviços em conjunto com vendas e atendimento a clientes. Anos depois, a empresa contava também com um departamento financeiro que pagava todas as contas, conferia os recebimentos diariamente e ainda tomava conta dos procedimentos de importação quando as mercadorias chegavam ao porto do Rio de Janeiro.

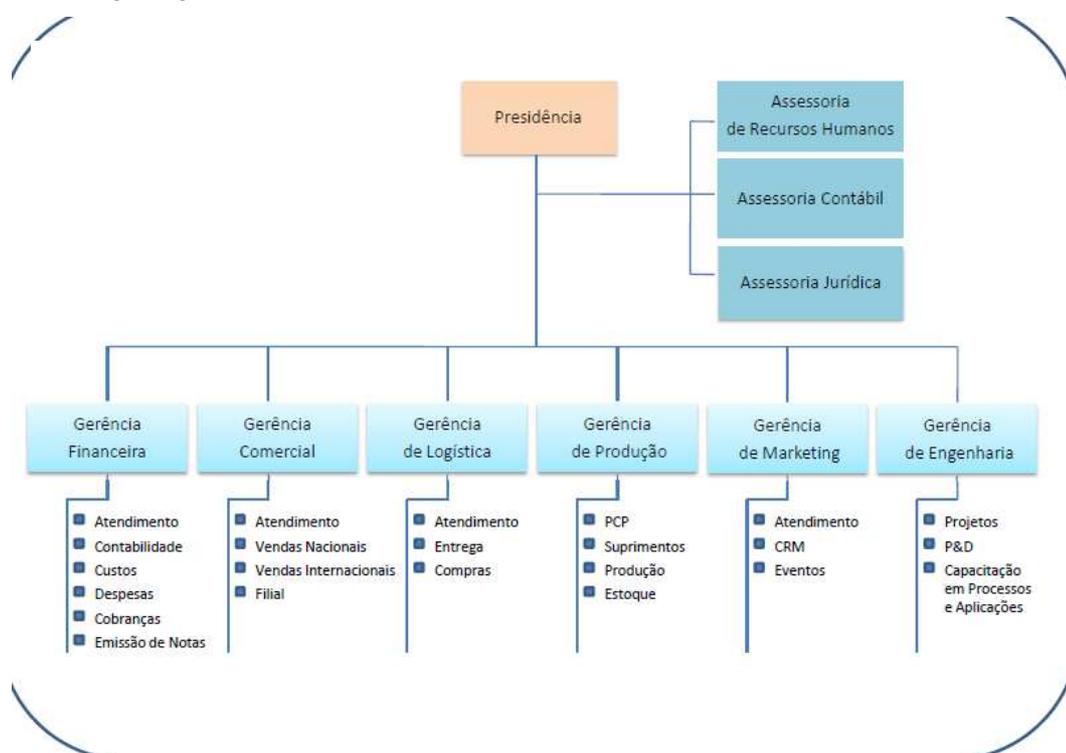
Do departamento de engenharia surgiu a área de desenho, que fazia as apresentações dos projetos para os clientes. Juntamente com a área de

desenho veio o departamento de marketing que cuidava do site da empresa e de sua imagem.

A área comercial era composta por um vendedor até 2004. Depois, com o crescimento da demanda, houve necessidade de aumentar o quadro para três funcionários. No entanto, foi só em 2007 que o dono da empresa conseguiu se desvencilhar da responsabilidade de chefia desse departamento.

Por fim, os dois últimos departamentos criados foram o de logística e transporte de mercadorias e o departamento de produção, em 2007. Esses dois departamentos tinham relativas autonomias decisórias e muitas vezes as decisões eram condicionadas às decisões do dono da empresa. Para ilustrar a divisão funcional da empresa, segue abaixo o organograma da empresa “A”:

Figura 11: Organograma da empresa “A”



Fonte: Documentos internos da empresa.

4.1.4 Estratégia organizacional

A empresa “A” não tem um planejamento estratégico formal. Isso cria uma série de dificuldades no dia-a-dia do trabalho. Apesar de saber com clareza a estratégia da empresa, o líder não consegue transmitir ou muitas vezes não

tem interesse em transmitir isso para seus funcionários. Sem horizontes, as pessoas ficam às vezes questionando o trabalho que tem a fazer. Uma frase típica dentro da empresa é: “Eu acho que é por aí, mas vai entender... A gente nunca sabe o que ele espera da gente!”.

Em linhas gerais, o planejamento da empresa é baseado em função da meta mensal de venda. O cumprimento da meta é primordial para o dono. Se a meta não for cumprida, existe a possibilidade de a empresa não ser lucrativa no período.

Quando há algum evento ou demonstração para um cliente, o planejamento é feito sempre às pressas e sob o comando do líder, ou seja, até os últimos dias ou até mesmo nas últimas horas as pessoas não sabem ou sabem pouco sobre o que fazer durante o evento ou demonstração.

4.1.5 Política de Recursos Humanos

4.1.5.1. Contratação

No início da empresa e até a pouco tempo, as contratações eram feitas exclusivamente pelo dono. Com a divisão formal do trabalho, cada grupo foi responsável pelas contratações. Apesar disso, a necessidade de contratação é decidida pelo dono da empresa, ou seja, os chefes de departamento ou funcionários podem até escolher quem vai trabalhar na empresa, porém não podem decidir se vão ou não precisar de mais funcionários para tal função, podem apenas influenciar nessa decisão.

A maior parte dos funcionários foi contratada por indicação de outras pessoas que já trabalhavam na empresa ou de outras pessoas do convívio social do dono da empresa. Raramente é avaliado o currículo e as entrevistas são muitas vezes de curta duração. A quantidade de pessoas a serem entrevistadas é muito pequena, geralmente só há uma pessoa entrevistada e esta fica com a vaga. O importante é só preencher os pré-requisitos esperados pelo dono da empresa.

A maior parte dos funcionários é admitida pelo dono e não há uma conversa inicial para expor as regras da empresa e os direitos e deveres do funcionário. Só é acordado o salário e posteriormente designado às funções, muitas vezes sem treinamento. As pessoas aprendem “na marra”.

A demissão na empresa é um fato raro. O funcionário para ser demitido tem que pedir as contas ou ser desleal à empresa, que na verdade são os princípios do dono. Esse fato gera uma tendência à acomodação das pessoas quando não estão satisfeitas com o trabalho.

Algumas pessoas são contratadas por vínculo afetivo com o dono. Ele faz de tudo para agradar essas pessoas e dificilmente consegue se desvencilhar delas quando não estão mais ajudando a empresa como deveriam ajudar.

4.1.5.2 Remuneração

A remuneração média é acima da média do mercado. No entanto, há algumas insatisfações devido à distorções de salários dentro da empresa com os funcionários antigos e as contratações recentes. O ambiente familiar da empresa induz ao funcionário achar que a confiança que é depositada pelo dono deveria ser fator decisivo para seu salário, ou seja, muitos ainda acreditam no velho ditado de que “antiguidade é posto”.

Grande parte dos funcionários dessa empresa não possui o nível superior completo. Se levarmos em consideração a instrução versus o salário, as pessoas ganham relativamente bem.

No entanto, a média alta dos salários faz com que as pessoas deixem de lado o grau de instrução e passem a pensar que os salários da empresa são dependentes exclusivamente das funções desempenhadas e da confiança depositada pelo dono da empresa. Um grande problema é que não há métricas de avaliação de desempenho formais dentro da empresa. Isso faz com que os funcionários não saibam se eles evoluíram ou não ao longo do tempo. Esse fato e o fato de a remuneração ser relativamente alta na visão do dono fazem com que os salários fiquem estagnados muitas vezes por mais de três anos sem um aumento.

O departamento de vendas e alguns funcionários chaves da empresa recebem comissão sobre o montante recebido durante o mês. O cálculo dessa comissão é primordialmente em função da meta de vendas. Se a meta é cumprida, os funcionários recebem bônus flutuantes por faixa de faturamento, caso contrário, há uma penalidade. O percentual de comissão é dividido por clientes de acordo com uma definição subjetiva do dono da empresa, ou seja, o cliente pode ser nível um, dois, três ou quatro e o percentual de comissão será

diferente para esses quatro níveis. O montante final da comissão é dividido entre as pessoas que ganham comissão e essa divisão é sigilosa, apenas três pessoas tem essa informação.

4.1.5.3 Treinamento

Não existe um treinamento formal dentro da empresa quando um funcionário é admitido. O funcionário aprende por necessidade própria ou quando há alguns funcionários dispostos a treiná-lo.

O dono da empresa, apesar de motivar o crescimento profissional dos funcionários, não oferece ajuda de custo para quem deseja fazer um curso externo. O dono só paga o treinamento quando há real necessidade da empresa de que o funcionário aprenda uma tarefa específica.

Antes da crise de 2008 existia um treinamento de Vendas que incentivava os funcionários a aprender mais sobre os processos e produtos da empresa e também servia para ensinar aspectos gerenciais da empresa como vendas e gerenciamento de contas.

Semanalmente os principais funcionários da empresa se reúnem para aprender mais um pouco sobre o dia-a-dia de cada funcionário da empresa. Essa é uma oportunidade extra das pessoas entenderem o que se passa no dia-a-dia da empresa.

4.1.6 Comunicação Organizacional

Na empresa “A”, as pessoas que trabalham no escritório central estão próximas fisicamente. Isso induz a uma comunicação mais informal. Esse tipo de comunicação é fonte de vários conflitos dentro da empresa à medida que quando ocorre algum problema a culpa é das pessoas que não foram explícitas na hora de se comunicar com os outros.

Devido a esses conflitos, algumas pessoas exigem a formalização da comunicação por correio eletrônico. Essa forma de comunicação provou ser eficiente em alguns casos, no entanto algumas vezes há falhas no envio da informação e os problemas continuam a ocorrer.

O rádio e o telefone são outras fontes usuais de comunicação que muitas vezes são piores que a comunicação verbal.

4.1.7

Processo de Trabalho

Outra grande fonte de conflito interno é a falta de um programa de gerenciamento na empresa. Hoje, os processos são todos em planilhas de trabalho abertas à quase todos os funcionários.

A desconexão dessas planilhas é um grande complicador do processo de trabalho. Um processo de venda, por exemplo, começa pelo vendedor e acaba com a pessoa que controla a coleta junto com a transportadora. Nesse meio tempo o vendedor anota o pedido para o cliente, verifica em outra planilha a disponibilidade do material em estoque. Após as verificações, o vendedor faz o pedido em outra planilha e passa para o cliente por fax ou correio eletrônico. Esse pedido, depois de aprovado pelo cliente, vai para o departamento de logística que dá baixa no material do inventário. Desse departamento, vai uma folha impressa para o departamento que emite as notas fiscais (em outra sala) e pede a coleta da mercadoria. A pessoa que emite a nota fiscal faz um outro arquivo com os dados do cliente e da compra para a emissão de nota fiscal. Pela nota fiscal, a mesma pessoa pede a coleta do material e manda o processo todo de volta para o departamento de logística que vai entregar o processo para a separação do material junto com as pessoas que dirigem os carros da empresa e separam as mercadorias para a coleta.

O grande problema, para alguns funcionários, está na falta de um sistema gerencial que integre todos os processos da empresa que atualmente gera diversas falhas e erros humanos.

Os erros são severamente cobrados pelo dono, que muitas vezes fica exaltado. No entanto, o dono da empresa é o primeiro a discordar da implantação de um sistema gerencial. Ele acredita que, primeiro as pessoas tem que errar menos para depois ser implantado um programa de gerenciamento.

4.1.8 Estágio de vida da Empresa “A”

De acordo com a teoria do ciclo de vida da empresas de Tomei et al (2008) pode-se afirmar que a empresa “A” está quase na fase regulamentação. A empresa teve crescimentos extraordinários nos anos de 2005 até 2008, onde viveu seu melhor momento em termos de faturamento.

A crise de controle e falta de profissionalismo são características presentes nessa empresa. Constantemente há funcionários que reclamam de falta de um sistema robusto de informações e processos formais escritos.

Apesar da falta de formalismo ser constante, a empresa “A” ainda vive uma falta de delegação de poder por parte do líder. Os departamentos bem definidos formalmente ainda sofrem com a falta de delegação de poder e pouca autonomia decisória.

Esse fato relata que a empresa “A” apesar de estar mais para a fase da Regulamentação ainda vive um pouco da fase da Expansão por não ter ainda conseguido delegar muitas funções operacionais para cada departamento individualmente.

4.2 Empresa “B”: Características Gerais

Matriz: Centro da cidade do Rio de Janeiro, Estado do RJ, Brasil. Situado na Sociedade dos amigos e Adjacências da Rua da Alfândega (Comércio popular do SAARA)

Filial: Situado no mesmo local da Matriz, porém a 200 metros.

Armazém 1: Nos fundos da Matriz.

Armazém 2: Em cima da Filial. Abastece as duas lojas, por ser quase três vezes maior que o primeiro armazém.

Número de Funcionários: 32

Porte: Pequena Empresa, segundo classificação do Sebrae (1999).

Ramo: Comercio Atacadista de embalagens.

Principais Produtos: Embalagens de Papel, Embalagens de Plástico, Embalagens de plástico reforçado e etc.

Serviços: Personalização de embalagens como sacolas plásticas e bolsas de papel.

Atuação: Público em geral e comerciantes que usem muita embalagem como apresentação do seu produto.

Ciclo de vida da família: 1ª geração.

Idade do fundador: 52 anos

4.2.1

Papel do Fundador

Filho mais novo de quatro irmãos (três homens e uma mulher), o dono da empresa “B” tem uma história de vida um pouco diferente do dono da empresa “A”. Ele morava no centro da cidade do Rio de Janeiro, em cima da loja onde seus pais trabalhavam. Já ajudava os pais desde os oito anos de idade fazendo entregas e conferindo mercadorias.

Formou-se em administração de empresas, mas não freqüentava as aulas e sempre tinha uma desculpa para faltar às aulas, e colegas que faziam as provas para ele. Quase não aprendeu na faculdade e até hoje não foi buscar seu diploma de conclusão de curso. Tudo o que ele aprendeu profissionalmente foi no dia-a-dia das empresas em que trabalhou. Seus conhecimentos do mundo empresarial se deram nas leituras. Apesar de pouca instrução universitária ele sempre gostou de ler sobre temas de seu interesse. Os preferidos são história e mundo dos negócios.

Seu primeiro emprego foi com seu Tio em uma drogaria. Com 12 anos ele estudava, cumpria o horário na drogaria do Tio e ganhava seu próprio salário. Com 13 anos ele já tomava conta de um almoxarifado onde despachava as entregas dos clientes e dirigia veículos de carga para seu pai.

A empresa foi crescendo e quando ele tinha 14 anos seu pai já era dono de 36 estabelecimentos comerciais, o que na época era uma enormidade. A atividade principal da empresa de seu pai era a distribuição.

Desde que seu pai se separou da sociedade com os irmãos, o dono da empresa “B” já começou a tomar conta dos negócios da família com 14 anos. Com 18 anos, seu irmão mais velho tomava conta das principais atividades. Foi então que seu pai decidiu parar de trabalhar e deixar o patrimônio de 15 lojas com seus filhos.

Em 1991, por descuido administrativo, ele e seus irmãos foram à falência após acreditar no ramo de supermercados.

Depois de alguns meses, abriu uma loja de descartáveis com seus dois irmãos num imóvel do centro da cidade do Rio de Janeiro cedido como favor de um primo deles. Com a dívida moral na família, o sócio da empresa “B” e mais seus dois irmãos conseguiram manter o negócio de descartáveis por mais quatro anos com a compra de mais três lojas na mesma região. Em 1993, separou-se da sociedade com seus irmãos.

Em meados de 1998, a loja, que agora era do ramo de papelaria, já não estava mais rendendo muitos lucros. A oportunidade de se dedicar a um projeto de reestruturação das lojas e do comércio da região, chamado Projeto Saara, uniu o útil ao agradável. Nessa mesma data a loja foi vendida e a atenção exclusiva foi dedicada ao Projeto Saara.

Quatro anos sem ter muito sucesso, o Projeto Saara foi se complicando e então ele abriu novamente uma loja em 2002 no ramo de embalagens de papel ao lado de uma loja de embalagens plásticas que, por coincidência, era de sua irmã.

Em 2003, ambos foram despejados pela Prefeitura, pois o imóvel estava em situação irregular. Após alguns dias sem horizontes, os dois decidiram firmar uma sociedade de embalagens em geral, que persiste até os dias de hoje.

A idéia de abrir um comércio de embalagens surgiu diante de uma alta demanda enquanto o sócio desta empresa era dono da empresa de descartáveis. Segundo ele, quem vive no comércio tem sempre na sua vida inteira muitas idéias. E, através do atendimento, ele começou a sentir uma necessidade do cliente. Os clientes perguntavam muito se ele fornecia embalagens de papel. Sua pesquisa de mercado foi no dia-a-dia de sua vivência empresarial. Ele percebia uma carência nos lojistas de uma loja específica de embalagens. Os lojistas sempre compravam as embalagens em diversas lojas diferentes. Eles compravam em lojas de presentes, em papelarias, em lojas de plásticos, mas não em uma loja só.

A idéia de unir as duas lojas em uma só aumentou muito o fluxo de clientes das duas lojas. O sucesso possibilitou em 2006 a abertura da loja de Copacabana, bairro nobre da zona sul do Rio de Janeiro, e do fim da sociedade entre os dois irmãos. O dono da empresa “B” ficou com a loja do centro e sua irmã ficou com a loja de Copacabana.

Em 2008, foi comprada uma nova loja perto da Matriz para expandir a linha de produtos da empresa e suprir um pouco da demanda que não estava sendo bem atendida. Com mais uma loja, seu filho mais velho e posteriormente sua mulher foram trabalhar com ele.

Segundo o dono, o papel de um comerciante é dirigir a empresa com sabedoria e passar a experiência para os filhos que vão tomar conta do patrimônio futuramente. Ele tem consciência de que a empresa é uma organização transitória, construída pelo fundador e passada por gerações da família.

Com um perfil calmo, o dono sempre foi paciente em resolver os problemas e muito justo na hora de contratar e demitir as pessoas. Ele lidera as pessoas na base da confiança e da motivação. O líder passa confiança para a equipe que se sentem motivadas e seguras a desempenhar um bom papel em suas funções. Ele não costuma a dar broncas em seus funcionários e se orgulha de nunca ter feito isso em público. Ele não gosta de falar em tom alto e nem gosta que seus funcionários façam isso. É sempre utilizado o recurso da conversa para solucionar os erros e as situações do dia-a-dia. Em situações de estresse o dono sempre foi uma pessoa tranqüila e bem equilibrada.

Como principal sócio e fundador da empresa, o dono se incumba de promover a maioria das reuniões de alinhamento da equipe. Outra função do fundador é acompanhar as vendas da empresa. No entanto, por não ser tão técnica quanto à empresa "A", a venda de embalagens não é tão complicada, fazendo com que o sócio dessa empresa não se envolva muito na venda direta como o sócio da empresa "A". Toda parte administrativa e financeira é cuidada pelo dono da empresa.

O filho é responsável pela parte de compras, marketing e investimentos da empresa, e sua mulher cuida da administração da filial que corresponde a menos que um terço das vendas totais da empresa.

4.2.2 Missão, visão e valores organizacionais

Segundo o dono, o objetivo da empresa atual é ter uma grande participação no mercado de embalagens do município do Rio de Janeiro. O próprio dono tem um sentimento de que sua participação de mercado já é grande.

Para os funcionários, a missão deles é dedicar-se ao máximo para a empresa crescer com profissionalismo e trabalho. A visão da empresa não é compartilhada pelos funcionários.

Para o dono, a visão da empresa é ter a marca consolidada no mercado de embalagens em âmbito estadual e ter uma carteira de clientes que por si só sustente a empresa. Seu sonho é fazer franquias de sua marca.

Os valores percebidos pelo dono da empresa são: atendimento profissional, pontualidade, credibilidade com os clientes e fornecedores, profissionalismo e compromisso com o cliente. Os funcionários percebem os valores como profissionalismo, honestidade, atendimento ao consumidor e respeito com os fornecedores e clientes.

4.2.3 Estrutura Organizacional

A empresa “B” teve um crescimento de vendas lento ao longo dos anos. Por ser comércio de rua e não precisar de muita parte técnica no negócio, a estrutura da empresa “B” é mais simples do que a empresa “A”.

No começo a empresa tinha como estrutura: os dois irmãos e os funcionários que se dividiam em estoquistas, embaladores, caixas e vendedores.

Com o crescimento da empresa, no meio dessas duas linhas existiu a necessidade de um gerente para controlar a equipe e na linha dos gerentes surgiu o setor de personalização, que cuida de toda a parte de desenho e alguns detalhes administrativos das embalagens personalizadas.

Com a entrada do filho e da mulher, a sociedade passou a ser dividida em três membros da família e o crescimento também possibilitou a inclusão de um subgerente apenas na loja da Matriz.

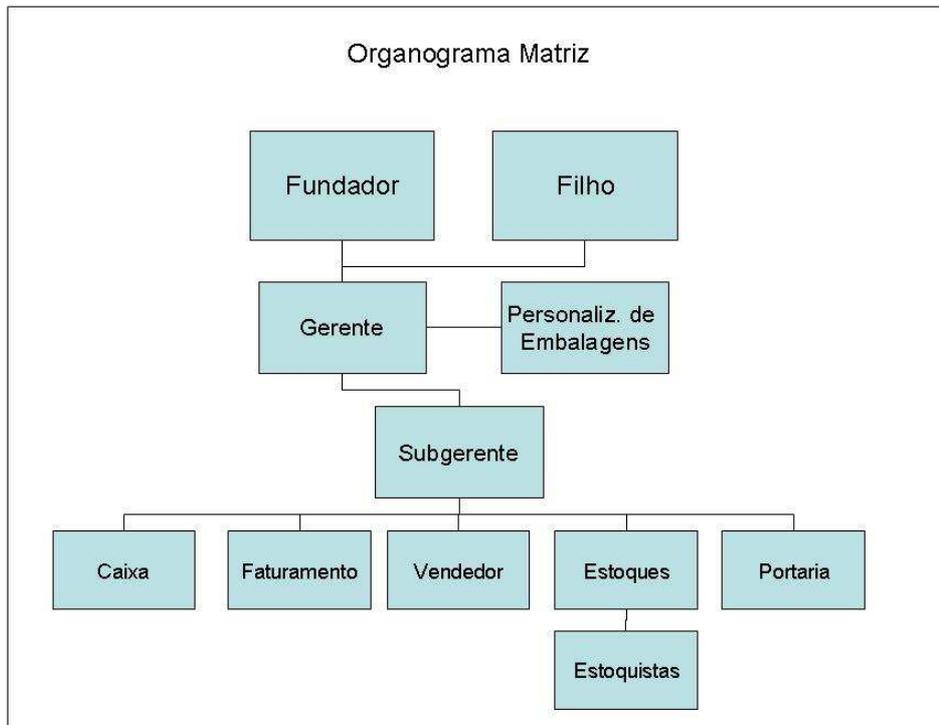
O fundador da empresa passou a ser responsável do administrativo-financeiro e com as vendas, já o filho passou a tomar conta das compras, do marketing e dos investimentos da empresa. Sua mulher é a responsável pelos aspectos gerenciais da filial.

Na matriz há: um gerente da loja, um gerente do depósito, um subgerente (que é o gerente reserva) e um responsável pelo setor de personalização (que tem status de gerente de segmento). A linha operacional é composta por estoquistas, vendedores, caixas, porteiro e responsável por faturamento.

Na outra loja a responsabilidade é da mulher do dono. Existe uma gerente que auxilia a supervisão da equipe e funciona como um reserva da mulher do dono. A linha operacional nessa loja é composta pelos mesmos cargos que os da loja da Matriz.

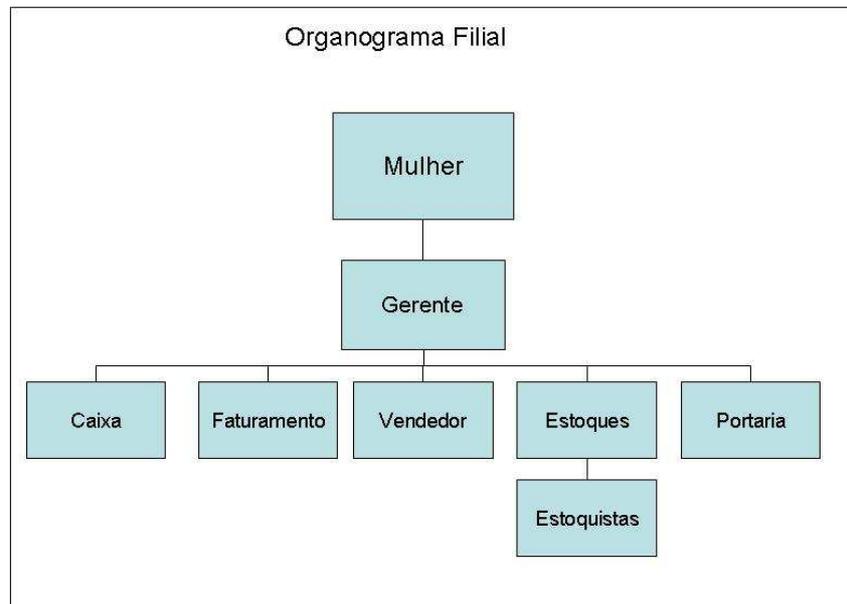
Para efeitos de ilustração segue abaixo o organograma da matriz da empresa “B” e logo em seguida o organograma da Filial:

Figura 12: Organograma da empresa “B” (Matriz).



Fonte: Documentos internos da empresa “B”.

Figura 13: Organograma da Empresa “B” (Filial).



Fonte: Documentos internos da empresa “B”.

4.2.4 Estratégia organizacional

Assim como na empresa “A”, não há planejamento organizacional formalizado na empresa “B”. O dono acredita que o principal objetivo do dia-a-dia organizacional é formar um caixa de reserva ou dinheiro disponível em mãos para primeiro sanar suas dívidas de organizações anteriores e posteriormente poder investir mais na empresa. Investir na empresa para o dono significa principalmente expandir os horizontes abrindo o leque de produtos, aumentar o número de lojas, comprar um carro para fazer entregas, pensar em melhorias dentro da loja para atender melhor e mais rápido o cliente.

A estratégia de processos da empresa “B” é espelhar-se nas grandes empresas de comércio atacadista da região para copiar as estratégias de atendimento ao consumidor e logística que foram bem sucedidas. Por ser amigo desses comerciantes, o dono não tem dificuldades de conseguir tais informações, desde que as empresas não sejam concorrentes.

A estratégia de produtos é inovadora. O dono está sempre buscando novas soluções para os clientes, juntamente com os fornecedores. Sempre que

pode, o dono fica no balcão durante o expediente e escuta as demandas dos clientes para poder desenvolver novos produtos com seus fornecedores e parceiros estratégicos.

4.2.5 Política de Recursos Humanos

4.2.5.1 Contratação

Assim como na empresa “A”, a contratação de pessoas é feita por indicação de outros funcionários ou conhecidos dos donos da empresa. A única habilidade requisitada é que a pessoa tenha experiência no comércio.

Quem toma conta do processo seletivo é o filho do dono. Segundo o filho, há uma preocupação quanto à qualificação e a experiência no comércio. Não é exigido um grau elevado de escolaridade. No entanto é fundamental que o candidato tenha boa apresentação e boa didática para trabalhar como vendedor.

O primeiro estágio é conhecer os candidatos. Depois disso os candidatos voltam numa segunda etapa para saber as qualificações de cada um. Qualificado, o candidato faz um teste de 30 dias para que a empresa possa testar suas habilidades e seu caráter. Durante todo esse tempo, o dono da empresa expõe ao novo funcionário quais são os direitos e os deveres dele para que não haja dúvidas quanto ao seu expediente. É feita uma triagem com o funcionário para que ele conheça todos os setores da empresa.

Depois de 30 dias, a pessoa vai para a função onde ela é designada inicialmente para saber se ela está apta a começar na nova função. Há casos em que o funcionário se adapta melhor em outro setor ou que ele começa em setores preliminares como estoque e almoxarifado para depois ser promovido a vendedor.

4.2.5.2 Remuneração

Segundo o dono, salário é igual aluguel: “É pouco pra quem recebe e é muito para quem paga”. Existe um piso salarial do comerciário. Este piso é a

base dos salários da empresa “B”. No entanto, o sócio procura sempre se destacar do mercado e pagar um pouco mais para que seus funcionários trabalhem mais satisfeitos. Há também bonificação de vendas sobre certos produtos como personalização de sacolas plásticas e de papel, onde a margem de lucro é maior.

Os gerentes e os subgerentes ganham um pouco mais do que os da linha operacional por terem mais tempo de casa, por mérito, por função e por experiência.

4.2.5.3 Treinamento

Quando o funcionário é admitido existe uma triagem para que a pessoa aprenda como funcionam todos os processos da empresa. A empresa não paga cursos externos quando não é de interesse próprio, no entanto, o funcionário é treinado pelos donos da empresa para saber como se portar na frente de um cliente.

Os donos estão constantemente conversando com a equipe para passar um pouco da cultura da empresa, que presa muito pela excelência no atendimento ao consumidor. Os funcionários mais antigos também são instruídos para ensinar os mais recentes em suas tarefas. O aprendizado dos processos da empresa “B” não é uma tarefa difícil, porém este fato não é motivo para que os donos da empresa “B” se eximam de responsabilidade sobre o pouco de treinamento que um funcionário novo precisa para trabalhar na empresa.

4.2.6 Comunicação Organizacional

Para o dono da empresa, 90% da comunicação é verbal. Raramente há uma advertência por escrito ou uma circular para os funcionários. A comunicação da empresa é muito informal e segundo o próprio dono essa comunicação gera pouco ruído devido ao tamanho da equipe e da confiança que ele transmite para seus funcionários.

Para alinhar a equipe, o dono promove reuniões bimestrais ou reuniões extraordinárias para a equipe expor suas dúvidas ou melhorias nos processos do

dia-a-dia. As reuniões são participativas e os funcionários estão sempre opinando para que ocorram melhorias em termos de agilidade em atendimento e crescimento da empresa. As opiniões são anotadas pelo próprio dono que acompanha semanalmente as melhorias implantadas. Quando não há progresso nas mudanças é feita uma nova reunião.

Quando há ruído de comunicação, o dono procura resolver no final do dia os problemas e quando um funcionário insiste em falhar ele é demitido, segundo o próprio dono.

4.2.7 Processo de Trabalho

O processo de trabalho é informatizado por meio de um sistema de controle gerencial. O dono não escuta muitas queixas quanto à utilização do sistema. Em geral, as pessoas operam bem o sistema devido a sua simplicidade.

Os vendedores se incumbem da função de vender os produtos e encaminhar os clientes ao caixa. Só os caixas e os gerentes que tem acesso ao sistema informatizado. Isso reduz o número de pessoas que precisam operar o sistema e facilita o andamento da operação.

O sistema é todo digitalizado em código de barras. O cliente pega a mercadoria com o auxílio de um vendedor, quando for necessário, e vai fazer o check-out no caixa onde lá mesmo pega a mercadoria. Quando há muita quantidade comprada, o cliente se dirige a uma espécie de pré-venda onde é atendido por um gerente ou subgerente. Essa pessoa pede a mercadoria ao almoxarifado e emite a nota em outro local para que o cliente vá direto ao caixa só com a nota da pré-venda. Depois disso o cliente volta para a pré-venda e retira sua mercadoria com a gerência.

4.2.8 Estágio de vida da Empresa “B”

Diferentemente da empresa “A”, a empresa “B” ainda vive o momento de Expansão, segundo o estudo de Tomei et al (2008). Segundo o dono, a empresa ainda tem muito a crescer e os departamentos estão sendo criados à medida de seu crescimento.

Com a entrada do filho e da mulher, a empresa “B” vive um momento na qual a delegação de poder é fundamental para que a empresa cresça, pois a concentração das tarefas operacionais e decisórias nas mãos de um só líder pode inibir o crescimento desta.

A empresa não está na fase pioneira, pois seu produto diferenciado já conquistou uma clientela fiel e tampouco está numa fase de regulamentação, pois o dono, sua esposa e seu filho conseguem administrar o negócio do tamanho que é.

O próximo capítulo pretende analisar os resultados das entrevistas com o dono da empresa e os questionários respondidos pelos funcionários.