

## ONDE VOCÊ ESTEVE NAS ÚLTIMAS REUNIÕES? O CASO DO KOCH HIPERMERCADOS

Bianca Costa Amorim <sup>1</sup>

Ismael Luiz dos Santos <sup>2</sup>

Daniel Penz <sup>3</sup>

Leonardo Costa <sup>4</sup>

**Resumo:** O sucesso é parte integrante da família Koch. Os negócios iniciaram em meados de 1980, contando com o apoio incondicional de seus pais e irmãos que, em 1994, ampliaram seu negócio e investiram no que seria o primeiro supermercado na cidade de Tijucas/SC. O crescimento da organização, que está em sua essência, acompanhado de uma dificuldade em contratar pessoas. Existe carência de mão de obra no mercado, e essa pauta foi discutida na última reunião do grupo e é sabido que o *turnover* e o absenteísmo são altos no setor. Diante desse quadro, a empresa buscou alternativas para minimizar esse problema. O propósito do caso é descrever a evolução de uma empresa de sucesso que apresenta dificuldades na contratação de pessoas bem como estimular a reflexão dos alunos incitando-os a vivenciarem por meio desse caso os dilemas de uma organização.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Expansão.

## WHERE YOU BEEN IN THE LAST MEETINGS? THE CASE OF KOCH HIPERMERCADOS

**Abstract:** Success is part of Kochs. The business started in the mid 1980s relying on the unconditional support of his parents which in 1994 expanded their business and invested in what would be the first supermarket in the city of Tijucas / SC. The growth of the organization is in its essence, along with the descent there is a difficulty in hiring people. There is a lack of skilled manpower in the market, this agenda was discussed at the last meeting of the group and it is known that turnover and absenteeism are high in the industry, facing this situation, the company sought alternatives to minimize this problem. The purpose of the event is to describe the evolution of a successful company that presents difficulties in hiring people and stimulate reflection of learners by encouraging them to experience it through this case the dilemmas of an organization.

**Keywords:** People Management; Expansion.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas ASSESC (ASSESC). Endereço: 310 Codman Hill Rd, Boxborough, Massachusetts, MA 01719, Estados Unidos da América. E-mail bianca.costa.amorim@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Gama Filho (FGF). Graduado em Design pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Atua como professor na Faculdade AVANTIS e Faculdade Porto das Águas (FAPAG).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Graduado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRG)

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

## 1. Introdução

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. Quatorze anos depois, surgiu a oportunidade de diversificar os negócios, a primeira loja foi instalada no município de Tijucas/SC. A história do supermercado se confunde com a história da cidade, pois a primeira loja do supermercado Koch também foi a primeira loja de supermercado do município. O desejo de crescimento levou os fundadores a investir na expansão, o forte ritmo de desenvolvimento nos últimos anos gerou um total de nove lojas no estado de Santa Catarina.

Segunda-feira foi o dia escolhido para as reuniões e, como toda boa segunda-feira, os irmãos Koch se reuniam no café do supermercado, Sebastião, diretor de expansão; Albano, 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 os primeiros anos do supermercado, das dificuldades às realizações, então Zé 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 hortifrutigranjeiros, 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 do supermercado Koch, contando com 43 colaboradores. Cinco anos mais tarde, em 23 de novembro de 1999, foi adquirido o maior terreno disponível no centro de Tijucas e, contrariando a população que residia ali, foi aberta a 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, foi aberta a terceira loja da rede, esta unidade atualmente fornece o melhor resultado financeiro por metro quadrado. A loja 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, às margens da BR 101, no município de Itapema.

No aniversário de 15 anos, ao debutar, os irmãos chegaram a um consenso: “temos que ser grandes”, assim a expansão prossegue. Em 2010, o supermercado Koch já havia se tornado o Hipermercado Koch e chegava a vez de Itajaí ganhar a quinta loja da rede, 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.

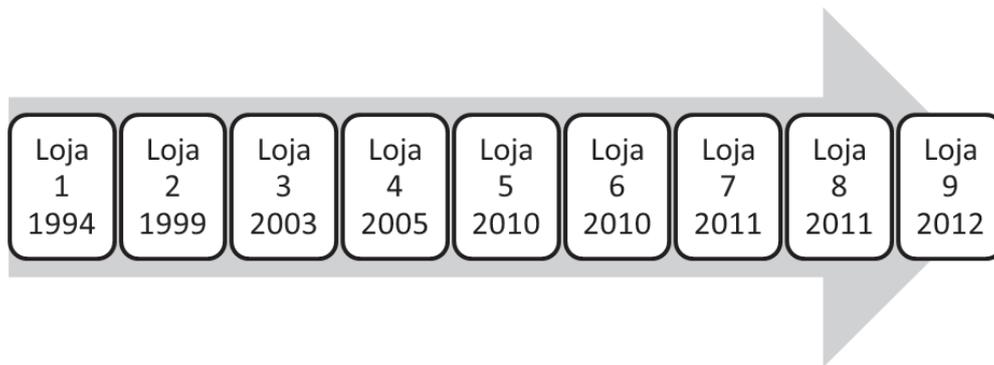
A sexta unidade se deu, pela aquisição de um supermercado, completamente por impulso, ou seja,

sem planejamento, “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, Itapema.

A sétima loja foi aberta em 2011, 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 se deu também em 2011 e se mostrou como uma oportunidade percebida, 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, em 2012, completando assim 3 lojas nesta localidade e, dessa forma, atendem cerca de 80% da população de Itapema. Pode-se observar de forma resumida o processo de expansão da empresa na figura 1.

**Figura 1: Evolução da expansão da empresa**



**Fonte:** Elaborado pelos autores

O plano de expansão para 2013 conta com a projeção de novas unidades, a décima loja será em São João Batista/SC para atender aos 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, além de 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”. Entretanto Antônio reconhece a dificuldade de contratar pessoas, ele sabe que o setor supermercadista passa por este problema e procura superar da melhor forma possível.

## 2. Contexto

O setor supermercadista é considerado um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país. As modernas técnicas de gestão, a tecnologia da informação, a propaganda em massa, a logística e a busca constante por novos produtos têm contribuído para seu crescimento. No âmbito social, o supermercado possibilitou, pela sua eficiência e baixo custo de distribuição, preços baixos, tornando os produtos de alto consumo acessíveis a quase todas as camadas sociais. A introdução e a evolução do setor supermercadista no Brasil

estão apresentadas resumidamente no quadro 1.

**Quadro 1: Introdução e evolução do setor supermercadista no Brasil.**

ANO	DESCRIÇÃO	FASES
1953-1965	Introdução dos Supermercados no Brasil	Surge a primeira loja que funcionava completamente pelo sistema de autosserviço inaugurado em São Paulo. Os primeiros se localizavam nas regiões centrais da cidade visando aos consumidores de maior poder aquisitivo.
1966-1974	Rápida expansão do Setor	Surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados.
1975-1985	Desaceleração do Crescimento	Período de estagnação do setor, aumento da concorrência, conjuntura de alta inflação e baixa rentabilidade.
1986-1994	Adaptação à Crise Econômica	Investimento em tecnologia, foco nos custos e na logística.
1995-2002	Modernização do Setor Supermercadista	Estabilização econômica, controle da inflação e melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento.
2003-2007	Melhores números da economia.	Aumento da renda per capita real e do poder de consumo das famílias brasileiras, maior inclusão e reestruturação social, redução dos níveis de desemprego, maior facilidade ao crédito.
2008-2010	Crise econômica	Abalo com a crise econômica, porém reação com crescimento no faturamento e estabilidade no índice de participação do PIB.
2011-2013	Melhores números do varejo supermercadista, apagação da mão de obra.	A atividade varejista representa uma parcela mais significativa do Produto Interno Bruto (PIB). Diminuição de taxa de desemprego, falta de mão de obra qualificada.

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2013), o setor supermercadista vem demonstrando significativas taxas de crescimento em relação ao PIB nacional nos últimos três anos, comparando-se 2010, 2011 e 2012. Este setor apresentou desempenho superior quando comparado com outros setores varejistas. Nos anos pesquisados, o Brasil obteve um volume médio de crescimento em vendas de 6,7%. O maior crescimento aconteceu na área que engloba os estados de Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, com 9,7%, seguido por Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com 8,6%

O detalhamento das 5 melhores redes Catarinenses classificadas entre as 120 primeiras do *ranking* da ABRAS está descrito resumidamente no quadro 2.

**Quadro 2: Distribuição das 10 melhores redes colocadas entre as 120 primeiras do ranking da ABRAS de 2012**

REDE	Posição do Ranking SC	Posição do Ranking Brasil	Nº de lojas por Rede	CIDADES Atendidas	Nº de Cidades Atendidas por rede
ANGELONI	1	11	27	Florianópolis 7; Jaraguá do sul 4; Joinville 4; Lages 2; Itajaí 2; Tubarão 2; Biguaçu 1; Porto Belo Balneário Camboriú1; 1; Laguna 1 e Içara 1	10
GIASSI	2	24	13	Araranguá 2; Criciúma 2; São José 2; Tubarão 2; Blumenau 1; Içara 1; Joinville 1; Palhoça 1 e Sombrio 1	9
IMPERATRIZ	3	41	16	Florianópolis 8; São José 4; Balneário Camboriú 1; Palhoça 1; Rio do Sul 1 e Santo Amaro da Imperatriz 1	8
KOCH	4	63	9	Itapema 3; Camboriú 2; Tijucas 2; Porto Belo 1 e Itajaí 1	5
ARCHER	5	75	10	Brusque 7; Guabiruba 1; Nova Trento 1 e Gaspar 1	4

Fonte: ABRAS 2013.

O quadro 3 apresenta o crescimento do setor, comparando os anos de 2010 a 2012 (de acordo com dados apresentados pela revista Supermercado Moderno em 2013), acrescentando informações do departamento de economia e pesquisa da ABRAS e destacando as perspectivas do setor supermercadista para 2013 e a projeção para 2014.

**Quadro 3: Crescimento do Setor**

Ano	2010	2011	2012	Varição 2011/2012	Perspectiva para 2013	Varição 2012/2013	Previsão 2014	Varição 2013/2014
Faturamento em Bilhões	203,9	224,3	242,9	8,30%	264,8	9,00%	313,4	8,60%
Número de Lojas em mil	79	82	83,6	1,90%	85,2	1,90%	90,1	3,80%
Número de Check-out em mil	94,7	206,6	210,2	1,70%	215,9	2,70%	233,6	5,40%
Número de Funcionários em mil	745,2	967,7	986,1	1,90%	1008	2,20%	1052	4,40%
Área de Vendas mil m <sup>2</sup>	12,7	20,6	21	1,90%	21,2	1,00%	21,9	2,00%
Participação no PIB	5,5	5,40%	5,50%		5,50%		6,00%	

Fonte: Adaptado de ABRAS (2013) e Supermercado Moderno (2013)

### 3. Onde você esteve nas últimas reuniões?

Como toda boa segunda-feira, havia a reunião dos irmãos na lanchonete do supermercado. Distraído, Zé, perdido em seus pensamentos, esquece-se 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 o 62º no Brasil, segundo o ranking ABRAS, nosso faturamento foi de 87 milhões de reais em 2007 e passou a 288 milhões em 2012 e ainda discutimos se não podemos crescer?

Geraldo acrescenta:

- Mas, Zé, não se esqueça de 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, e a reunião termina sem alcançar nenhum consenso.

### 3.1 Como toda boa segunda-feira: reunião

Na segunda-feira seguinte, Zé chega eufórico à 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 com Zé; pois, com o ritmo de crescimento, amparado pelos dados financeiros, o empecilho do absenteísmo e do *turnover* não poderia impedir a expansão.

Eis que bate a sua porta Geraldo acompanhado 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: – Apesar das taxas de juro favoráveis dos últimos meses, o nosso fluxo de caixa não nos permite assumir novas dívidas, não 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.

A captação de recursos é com o Ednei. Precisamos nos concentrar em cada um desempenhar seu papel, imagine como será difícil para Antônio 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 de, em média, 20 anos e, para cargos de gerência, de 28 anos; entre esses dois cargos, somam-se 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 nos mais diversos treinamentos oferecidos 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.

### 3.2 Assunto do dia: pessoas

Ao voltar de um encontro na Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), 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, o supermercado contou com a participação de 2954 pessoas nos mais diversos treinamentos oferecidos pela empresa.

- Não conseguimos reter talentos, isso é fato, nosso *turnover* anual é de 5.8, e o 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 trabalhando no projeto de progressão profissional, o qual 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, refletindo sobre formas de lidar com essa necessidade diante do valor

destinado ao gerenciamento das pessoas.

### 3.3 Há vagas

Viviane, com 24 anos de idade, recentemente assumiu a gerência 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, apresentaram-se 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 da 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.

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 havia 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, vem 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.

## 4. Problema

Segunda-feira, todos devidamente com seus respectivos cafês, 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 irá repaginar nosso *site*? Com Adriano? Sobre o terreno no município de São Francisco? E sobre a compra do mercadinho na cidade de 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 à 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 que têm 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?

## 5. Notas de Ensino

### 5.1 Utilização recomendada

O caso Hipermercado Koch é indicado para alunos de graduação e pós-graduação, bem como para

treinamentos empresariais, em assuntos relacionados à gestão de pessoas 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 4.

**Quadro 4 - Proposta de distribuição das atividades**

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

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5.2 Objetivos Educacionais

Idealizado para ser aplicado na disciplina de 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 uma empresa de um grande segmento e, desta maneira, refletir sobre quais atitudes são passíveis para a resolução dos problemas, ponderando as vantagens e desvantagens, bem como compreendendo 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.

## 5.3 Perguntas sugeridas

Além das inquietações apresentadas no caso, deve ser estimulada junto aos estudantes a reflexão sobre as questões a seguir, de forma a melhor estruturarem o problema e a produzirem uma resposta mais analítica do que descritiva.

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.

2. Através de informações indicadas de absentismo e *turnover*, da rede Koch, oriente o profissional da área de Gestão de Pessoas a identificar e a analisar alguns dos pontos fortes e fracos que estão presen-

tes nesta organização. A partir da análise destes resultados, apresente possíveis soluções que venham ao encontro das estratégias que a empresa possui.

## 6. Análise do caso

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, e cada uma delas deve ser analisada em um considerável nível de detalhamento; pois, para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva, precisa estar em consonância com tal estrutura. As 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 inseridas 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 a averiguação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém 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 de 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. Acrescentam 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, faz-se necessário a análise do ambiente externo.

Destacam-se algumas evidências para análise e construção da matriz SWOT da empresa analisada neste estudo como apresentados nos tópicos abaixo.

A inauguração da décima unidade da rede Koch em São João Batista/SC 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* é um provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/

ou ameaça, percebida em um dos questionamentos apresentados no caso: “Questionou a viabilidade de ampliar a empresa diante das inúmeras dificuldades que vem enfrentando para conseguir resolver os problemas de absenteísmo e turnover”.

Preços competitivos e concorrência podem ser outro provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, 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 podem ser considerados fatores críticos de sucesso relacionados a uma força e/ou oportunidade como destacado: “Somos o 4º em Santa Catarina e 62º no Brasil. Segundo o ranking ABRAS Associação Brasileira de Supermercado, de 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 considerados fatores críticos de sucesso relacionados a uma força e/ou oportunidade: “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”.

(d) O índice Ebitda não está acompanhando o crescimento do faturamento, pode ser provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como evidenciado na passagem do caso pelo funcionário Ednei: “Apesar de o faturamento estar crescendo há mais de cinco anos consecutivos, as margens de Ebitda não estão mantendo o mesmo desempenho”.

(e) Índice elevado das taxas de juros recentes pode ser considerado provável fator crítico de sucesso relacionado a uma força e/ou oportunidade como expressado por um dos irmãos do caso: “Olhar preocupado, apesar das taxas de juro mais baixas nos últimos meses”.

(f) 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”.

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

(h) Os índices de pessoal contratado em relação aos treinados pode ser considerado como provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto forte e/ou ameaça, pois a contratação de novos funcionários de um ano foi maior que o número total de funcionários da rede. Assim, pode ser considerado um 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 nos mais diversos treinamentos oferecido pela empresa”.

(i) Características 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 no 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?”.

(j) O *turnover* e absenteísmo são outros fatores que podem ser um provável fator crítico de sucesso relacionado a um ponto fraco e/ou ameaça, como apresentado: “Com *turnover* anual de 5,8 e absenteísmo de 6,3 e, apesar de estar entre a média do estado, poderíamos rever técnicas para melhorar estes resultados”.

(l) Problemas no recrutamento e seleção e não cumprimento em programas de gestão interna podem ser apontados como prováveis fatores críticos de sucesso relacionados a um ponto fraco e/ou ameaça: “Contratar pessoas sem possuir todos os critérios estipulados pela empresa, tais como escolaridade e experiência para as áreas específicas, vem 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, entretanto outras informações podem ser evidenciadas através das experiências vividas de cada indivíduo que se envolver com este caso.

**Quadro 05 - Matriz SWOT do Hipermercado Koch**

Ambiente Interno	Força	<p>Primeira empresa em crescimento de faturamento em Santa Catarina e a segunda no Brasil;</p> <p>Todos os colaboradores com um ano de serviço já foram promovidos pelo menos uma vez;</p> <p>A possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente, em que sua principal diferenciação centra-se nos seus produtos frescos e com qualidade, incrementados e com preços baixos;</p> <p>Sinergia entre negócios;</p> <p>Crescimento alto do faturamento;</p> <p>Criticidade no processo seletivo;</p> <p>Alto índice de treinamento e</p> <p>Possibilidade de crescimento profissional.</p>	Fraqueza	<p>Não conseguiu manter e nem contratar funcionários;</p> <p>Absenteísmo;</p> <p>Turnover;</p> <p>A média de idade dos colaboradores operacionais é de 20 anos;</p> <p>Informalidade e passividade na tomada de decisão;</p> <p>O maior número de reclamações deve-se à jornada de trabalho fechando as lojas apenas dois dias no ano;</p> <p>Diminuição do Ebitda;</p> <p>Fluxo de caixa não permitia assumir novas dívidas;</p> <p>Não possibilidade de controle de turnover;</p> <p>Absenteísmo alto;</p> <p>Ebitda não crescente como o faturamento;</p> <p>Retenção de talentos;</p> <p>Processo seletivo não profissionalizado.</p>
Ambiente Externo	Oportunidade	<p>Taxas de juro mais baixas;</p> <p>Lojas menores que possam atender para além da cidade a demanda do bairro;</p> <p>Mercado em expansão com crescente demanda na região;</p> <p>Parcerias;</p> <p>Crescimento do poder de compra das classes “c” e “d”;</p> <p>Abertura de novas Lojas.</p> <p>Possibilidade de abertura de loja;</p> <p>Aquisição de novos terrenos;</p> <p>Baixo índice de juros para aquisição de empréstimos.</p>	Ameaça	<p>Escassez de mão de obra qualificada;</p> <p>Concorrentes fortes em Itajaí;</p> <p>Grandes redes de supermercados catarinenses como ANGELONI, GIASSI ARKER e lojas da WALMART;</p> <p>Endurecimento da legislação trabalhista;</p> <p>Preços competitivos dos concorrentes;</p> <p>Baixa idade dos funcionários;</p> <p>Desinteresse das pessoas em trabalhar no comércio;</p> <p>Dificuldade em contratação profissionalizada.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

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 5 apresenta, dentro das evidências destacadas no caso, outros possíveis levantamentos lançados pelos autores como pontos fortes e fracos, inseridos os fatores internos e externos que poderão ser levantados pelos alunos antevendo suas experiências.

2. Através de informações indicadas de absenteísmo e turnover, da rede Koch, oriente o profissional da área de Gestão de Pessoas a identificar e a analisar alguns dos pontos fortes e fracos que estão presentes nesta organização e, a partir da análise destes resultados, apresente possíveis soluções que venham ao encontro das 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 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 é chamada de *turnover* e merece 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 com recursos financeiros diretos e indiretos.

O alto *turnover* na organização indica problemas existentes e estes devem ser identificados 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 quando 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 que, 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. Para Pontelo e Cruz (2006), existem duas desvantagens, a primeira delas seria a desmotivação dos não aproveitados e ainda a possibilidade de cometer injustiças.

Com base nos autores mencionados acima, podem-se destacar alguns pontos fortes e fracos relacionados à empresa Koch:

Dentre os Pontos Fortes, pode-se destacar:

- Ousadia na expansão, que deverá manter a contratação e a retenção de talentos, no fato de rede ser a 4º em Santa Catarina e 62º no Brasil segundo o ranking ABRAS, tornando a rede certamente mais atraente para profissionais qualificados no segmento a procurar novas oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional.

- Alta incidência de gestão horizontalizada, inserindo constantemente funcionários a elaborarem e a implantarem suas ideias na organização, como destaque a preocupação do gestor de Rh Antônio, com a gestão das pessoas, buscando junto aos seus subordinados ajuda para criarem e implantarem novas ferramentas de gestão.

- A baixa idade dos colaboradores faz com que haja a possibilidade de se inserirem mais facilmente as características da empresa, pois os vícios operacionais são baixos ou nulos, cientes de que a empresa possui uma ampla demanda de treinamento como mencionado por Alicia, que destaca a participação de 2.954 pessoas inseridas nos mais diversos treinamentos oferecidos pela empresa.

- Salário superior à média oferecida pelos concorrentes. Pode fazer com que a empresa consiga reter os funcionários.

Dentre os Pontos Fracos, pode-se destacar:

- A empresa não conseguir manter ou contratar funcionários e a dificuldade em gerir os colaboradores atuais.

- Reclamação devido à jornada de trabalho e ao fechamento das lojas em apenas dois dias no ano, 1º de Maio e Natal.

- Alta Rotatividade dos funcionários, a cada 10 colaboradores novos, seis saem em menos de seis meses, somente dois chegam a completar um ano de trabalho.

- RH não tem apoio para os programas que criam e implantam, como destaca a Alicia sobre ter passado um ano trabalhando no projeto de progressão profissional, que até o momento não conseguiu colocar em prática, pois estão sempre encontrado um empecilho, destacando também que os treinamentos contam com pouco recurso financeiro para ser realizado. A estrutura de T&D não comporta mais o número de funcionários e a obsolescência da avaliação de desempenho.

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

- Implantar sessões de Ginástica Laboral aplicada por uma 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 à televisão.

## 7. Obtenção dos 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/>.

Os dados foram obtidos com o consentimento do diretor presidente da rede de hipermercado Koch, o Sr. José Evaldo Koch.

## Referências

ABRAS. **Ranking ABRAS 2012**. Superhiper. Ano 38, n. 430, p. 96-123, 2013. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=115>> Acesso em: 15 jun. 2015.

DIAS, Sérgio R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDEZ, Henrique M. **A Perda do Conhecimento da empresa Originada pelo Alto Turnover**. 2006. Disponível em: <<http://www.henriquemf.com/noticias/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover/>> Acesso em: 15 mai. 2015.

HERMANN, Andréas. Absenteísmo nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=0f9sdbfms](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=0f9sdbfms)>. Acesso em 11/10/2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean. P. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Brasília: Senac DF, 2006.

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. Disponível em: <<http://epoca-negocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/04582-100.pdf>>. Acesso em 15 jun. 2015.

SILVA, Marcos F. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. **Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará**. v. 20, n. 2, p. 19-39, 2002.

SUPERMERCADO MODERNO. Crescimento do setor supermercadista. 2012. Disponível em: <<http://www.sm.com.br>> Acesso em: 15 mai. 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. Panorama 2013: Ranking 2012. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>> Acesso em: 20 mai. 2015.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.