

FINA CAMISARIAS, UM CASO DE AMOR

MICHELLE CIANCI OSTETTO ALVES
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

FINA CAMISARIAS, UM CASO DE AMOR

INTRODUÇÃO

A empresa Fina Camisarias surgiu das pequenas produções de costuras que a família Castro montou nos fundos de sua moradia na década de 80. Ao longo de quase 30 anos, os negócios cresceram e hoje a família possui uma empresa fabricante de vestuário popular e uma grande loja em SP. Os administradores foram criteriosos na escolha do modelo de gestão e implantaram a gestão por competência com a essência de ser uma empresa baseada na preservação dos bons relacionamentos e de uma gestão mais humanizada e familiar.

Em 2019 a Fina Camisarias foi confrontada com a notícia de que seu fundador-presidente deseja se aposentar e precisa decidir sobre quem será seu sucessor. Ele teme que com sua saída, a empresa perca sua alta rentabilidade e a sua essência humanizada. Ele tem quatro candidatos com perfis que considera interessantes, entre eles dois parentes. Também cogita a possibilidade de contratação de um CEO, sobre quem possui excelentes recomendações.

O objetivo deste caso é analisar o processo de tomada de decisão, as vantagens e desvantagens ao escolher um determinado perfil para a presidência da empresa. Este caso pode ser usado em disciplinas de Gestão Estratégia, RH, Gestão Articulada por Competência e Gestão de Pessoas no último ano de graduação e pós graduação.

ERA UMA VEZ...

Carlos e Márcia conheceram-se ainda muito jovens quando ele era estudante de Contabilidade. Decidiram casar-se apesar das dificuldades financeiras da época. Carlos trabalhava como auxiliar em uma empresa de contabilidade e Márcia não tinha formação, buscava aprender um ofício.

Apesar da dureza da época, o marido sempre a presenteava com pequenas lembranças, como uma flor ou um bombom. Não iam a restaurantes ou cafeterias, porém faziam belos passeios a pé pelo centro da cidade. Em um destes passeios com o marido olhando uma vitrine de roupas masculinas, Márcia percebeu que Carlos precisava de uma nova camisa para o trabalho e que devido à escassez de dinheiro não podia comprá-la.

Ela decidiu naquele instante que aprenderia a costurar e faria boas camisas ao marido tão atencioso.

Não demorou muito para que Márcia fizesse suas primeiras tentativas e costurasse uma camisa especial ao seu marido. Esta camisa deu início à empresa Fina Camisarias nos fundos da moradia da família Castro, onde Márcia passou a costurar para auxiliar na renda casa.

Após dez anos de pequenas costuras e reparos, o aumento da procura pelos serviços de Márcia cresceu e ela incrementou seu negócio comprando algumas máquinas para produção de camisas masculinas e contratou uma funcionária para lhe ajudar.

Com o desenvolvimento do negócio, seu filho adolescente, Rubens, produziu cartões com o endereço e telefone do negócio da mãe e distribuiu pelas redondezas. Nesta época, Carlos já trabalhava como contador de uma empresa de pequeno porte em SP.

Márcia tinha muito cuidado em suas produções e sua funcionária foi treinada de maneira informal seguindo seu perfil de produção. Este traço de trabalho cuidadoso agregado aos valores acessíveis cobrados e ao ambiente familiar despertou na clientela um interesse ainda maior e chamou a atenção de duas empresas cujas funcionárias eram clientes particulares de Márcia.

Estas empresas precisavam encontrar um estabelecimento que pudesse produzir uniformes e também reformá-los quando necessário, sendo que a reforma estava sendo um motivo de grande dificuldade para fecharem o contrato.

O que se tornava um empecilho para as outras empresas, foi como um conto de fadas para Marcia e Carlos. Eles viram como uma grande oportunidade para ampliar seus negócios. Em uma das conversas do casal, Marcia dividi com o esposo seu entusiasmo com o negócio:

“ Nunca imaginei que nossa maior necessidade na época do início do nosso casamento, uma camisa para você, fosse se tornar uma grande oportunidade para nossa vida. Vamos reformar todas estas roupas e ter um grande retorno para nossa família.”

E A GALINHA DE OVOS ENTRA EM CENA...

Com o fechamento dos contratos, a produção duplicou e Márcia contratou mais cinco profissionais para fabricação. Neste momento Carlos já ajudava no negócio fazendo toda a parte da contabilidade, porém com o crescimento ascendente da produção, abandonou o trabalho na empresa e dedicou-se exclusivamente ao negócio da família.

Com os resultados em ascensão, a família pesquisa uma nova maneira de investir e consegue um ponto em frente à casa deles para a montagem de uma loja onde vendem roupas populares produzidas nos fundos da casa da família.

Com os dois filhos adolescentes, Márcio Jr. e Rubens, e a necessidade de economizar com pessoal, Márcio os convida para trabalhar na loja sob a supervisão de sua prima mais velha, Priscila, que iniciou no negócio como auxiliar de costura, cortando os pequenos fios que ficavam nas peças e que durante este tempo havia se formado em *Marketing*.

A loja Fina Camisarias caminhou sobre os olhos de Márcia e Carlos onde o rigor, a qualidade e o bom atendimento aos clientes continuaram sendo sua prioridade e foram ensinados a Priscila que a cada dia desenvolvia melhor suas funções e demonstrava grande afeição pelo negócio.

Por ser uma empresa basicamente familiar, pedidos de vales e aumentos financeiros eram constantes, especialmente pelos filhos do casal. Alguns problemas relacionados a desempenho também começaram a aparecer devido ao vínculo familiar.

Márcia e Carlos apresentavam sempre uma postura muito ética a este respeito, dirigindo as solicitações de profissionais da loja à Priscila. No que se referia aos profissionais da empresa, Carlos tomava a decisão.

Priscila percebia que havia uma necessidade de criar um padrão para estes aumentos de salários e acréscimos de benefícios. Em uma de suas conversas com os tios pontuou o quanto se sentia desconfortável com a situação:

“Tio Carlos, é muito difícil para eu negar vales e pedidos de saídas mais cedo aos meus primos, pois somos bem chegados. Sinto-me mau porque os outros

empregados ficam só olhando o que vou responder para poderem fazer os mesmos pedidos. Esta situação está muita errada!”

Foi então que propôs aos tios um modelo de descrição de função e um plano de metas para os setores da loja. Márcia e Carlos apreciaram a sugestão e sentiram que poderiam ampliar os resultados estipulando pequenas metas que pudessem ser recompensadas e que os problemas com o desempenho poderiam ser corrigidos com uma descrição muito clara da função de cada profissional dentro do negócio.

Quadro 1: Modelo de descrição de função da loja

Função	Descrição
Gerente	<p>Expor metas e desafios à equipe.</p> <p>Garantir um bom atendimento aos clientes internos e externos.</p> <p>Garantir organização e limpeza de todos setores, inclusive o depósito preservando todos os equipamentos da loja.</p> <p>Trabalhar todas as ofertas em exposições de forma agressiva.</p> <p>Estimular e desenvolver um clima de motivação na equipe de funcionário.</p> <p>Formar e desenvolver a equipe da loja a fim propiciar aos colaboradores a possibilidade de desenvolver-se e de zelar pelo bom atendimento ao cliente.</p> <p>Avaliar relatórios de venda e meta.</p>
Vendedor	<p>Apresentar agilidade e presteza no atendimento;</p> <p>Demonstrar capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes.</p> <p>Apresentar de forma envolvente os serviços da confecção tendo em vista a meta de venda estipulada pela equipe.</p>
Caixa	<p>Apresentar agilidade e presteza no atendimento.</p> <p>Coordenar as entradas, fechar caixa e emitir notas fiscais apresentando o máximo de exatidão possível.</p> <p>Demonstrar preocupação com o cliente fornecendo o máximo de atenção e oferecendo todos os serviços disponíveis de pagamento na loja.</p>
Zeladora	<p>Manter o ambiente limpo e aconchegante para todos os clientes e colaboradores.</p> <p>Vistoriar todos os ambientes da loja (banheiros e escritórios) de hora em hora.</p>

Quadro 2: Quadro de metas para loja

Profissional	Metas
Gerente	<p>Elaborar um programa de treinamento mensal para sua equipe.</p> <p>Criar um programa de incentivo financeiro para seus colaboradores;</p> <p>Avaliar semanalmente as metas fixadas e fazer as adequações quando necessário;</p>
Vendedor	<p>Apresentar um percentual de crescimento de</p>

	<p>vendas semanal de 3% em relação à semana anterior;</p> <p>Atender a todo o cliente que entra na loja, mesmo o que busca afastamento dizendo que está “só dando uma olhadinha”. Oferecer pelo menos outros dois produtos em oferta e apresentar as formas de pagamento facilitada.</p> <p>Oferecer a todo cliente o cartão da loja.</p>
Caixa	<p>Apresentar redução do estoque virtual (ou ruptura) passando item por item nos leitores de código de barras</p> <p>Apresentar maior produtividade atendendo mais clientes em menor tempo, não permitindo que o cliente aguarde mais de dez minutos para ser atendido.</p>
Zeladora	<p>Manter todos os espaços aconchegantes prontos para o uso diariamente.</p> <p>Formular junto com o gerente um plano de trabalho com a divisão das tarefas.</p> <p>Apresentar economia nos produtos de limpeza mantendo o uso de 3l de desinfetante, 1l de água sanitária e 1 l de limpa vidros ao mês.</p> <p>Apresentar sugestões sobre produtos de limpeza mais eficazes e com menor custo.</p> <p>Colaborar com as vendas, mostrando-se solícita com todos os clientes, cumprimentando-os e dirigindo-lhes a um vendedor, oferecendo ajuda quando necessário.</p>

O pagamento das metas se dava mensalmente, sendo que 50% do cumprimento das metas representava ao profissional um ganho de um bônus de 5% do salário sobre seu salário. O cumprimento de 100% das metas lhe dava o direito de um bônus de 10%.

A GALINHA DE OURO BOTA MAIS OVOS...

Após 20 anos desde o início do negócio, a família possui uma empresa com 200 colaboradores entre produção e administração. Desde então a empresa é dirigida por Márcio que ao longo dos anos organizou a empresa, estabeleceu uma gestão baseada na competência, com um clima profissional, porém familiar, baseado na confiança e no bom relacionamento entre os colaboradores.

A empresa foi organizada obedecendo a divisão de trabalhos entre os diretores de RH, Priscila Castro (sobrinha), diretor financeiro, Cesar Escobar, diretor de produção, Paulo Simas e Julio Castro (filho do casal), diretor de *Marketing*. Todos sob o direcionamento de Márcio Castro, fundador presidente.

Quadro 3: Descrição das competências dos diretores

Função	Competências
Presidente Carlos Castro	<p>Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar.</p> <p>Mantém relacionamento amigável interpessoal e cordial com os membros da empresa</p> <p>Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.</p> <p>Compartilha seus conhecimentos com os membros da empresa.</p>

	Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretora de RH Priscila Castro	Desenvolve projetos que contribuam para a gestão de pessoas, atuando estrategicamente com o foco na competitividade do mercado. Elabora políticas e práticas que identifiquem competências e desenvolvam as que julguem necessárias para a implementação das estratégias de negócio. Auxilia no desenvolvimento das competências existentes e nas competências individuais, para que os profissionais possam se aprimorar no trabalho e agregar valor a si e à organização. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretor de MKT Julio Castro	Transforma informações quantitativas em <i>insights</i> Domina e sabe utilizar o <i>storytelling</i> Sabe lidar e negociar com fornecedores, equipe e clientes. Domina e entende de tecnologia para que possa dialogar com a equipe de TI. Analisa o retorno financeiro sobre cada atividade sugerida no plano de marketing. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretor de produção Paulo Simas	Conhece os principais processos de produção para coordenar e gerenciar os gerentes diretamente ligados à área de produção. Emprega estratégias de Gestão da Qualidade para melhorar a qualidade dos produtos. Orienta e acompanha os gerentes de departamento de materiais para programar a produção diária, fazer previsões de necessidades de produção sendo elas mão de obra e matérias-primas. Planeja e supervisiona a manutenção preventiva de máquinas e equipamentos. Defini e programa com a equipe planos operacionais, analisando a demanda de produtos, a capacidade produtiva e recursos auxiliares, elaborando plano de racionalização e redução de custos. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia
Diretor financeiro Cesar Escobar	Planeja para traçar estratégias de diferenciação e melhoria do desempenho empresarial. Controla custos com base nas informações gerenciais para manter e maximizar os resultados financeiros. Comunica-se de forma clara e efetiva a fim de negociar, liderar, delegar seus colaboradores. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.

Por ser uma empresa com um modelo de gestão por competência, a Fina Camisarias acredita na promoção e na remuneração salarial pelo desenvolvimento das competências, onde a remuneração é composta por parte fixa e variável, sendo que a parte variável é formada pelo resultado da empresa e o resultado de uma avaliação aplicada, a 360 graus.

Ao ser entrevistado para uma reportagem com o Sebrae, o Sr Castro conta porque optou por este modelo de gestão:

“Quando sentimos que nosso negócio estava crescendo, percebemos que não queríamos perder aquela essência familiar, tampouco transformar nossa empresa em um ambiente destruído pelo capitalismo selvagem. Queríamos uma empresa altamente rentável e com um ambiente harmonioso de trabalho, onde o

crescimento da empresa e o individual fosse reforçado. Então a Priscila, minha sobrinha, que já estava estudando *marketing* trouxe a ideia e nós aplicamos.”

COMO A EMPRESA FUNCIONA:

A Fina Camisarias é norteadada pela gestão por competência que foi implantada de maneira informal no início da sua formação. Após 15 anos de trabalho e de constante crescimento, Carlos e Márcia contrataram uma consultoria onde o modelo foi proposto e implantado com a ajuda de Priscila Castro.

O modelo implantado apresenta-se desenhado por competências conforme a natureza do trabalho executado com um conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias à obtenção dos resultados esperados. Isto permite clareza a todos os envolvidos entre o que é cobrado e o que é esperado.

Esta estrutura orienta as ações de recursos humanos equilibrando as diferenças de salário, indicando necessidades de capacitação, além de padronizar os processos de seleção de pessoal. A seguir o mapa de competências utilizada para a função de presidente da empresa:

Quadro 4: Mapa de competências para a função de presidente

Id/Competências	Capacidade de...
C1	Influenciar pessoas.
C2	Assumir riscos calculados.
C3	Tomar decisões sob pressão.
C4	Lidar com equilíbrio em situações estressantes.
C5	Agir com ética em todas as situações na empresa.

Ao circular pelos corredores da empresa ouvem-se discussões sobre um ou outro *gap* a ser trabalhado e quais as medidas de direção estão sendo propostas para a solução. Os profissionais falam abertamente sobre o assunto, sem constrangimentos sobre suas fraquezas ou de seu departamento, pois compreendem que as competências podem ser desenvolvidas e aprimoradas.

Em uma entrevista a uma importante revista brasileira de negócios, o Sr. Castro comenta sobre o assunto:

Um dos pontos muito importante da Fina Camisarias é a confiança. Isso eu trago de família e queria que os profissionais que trabalhassem comigo tivessem como prioridade. Veja bem, quando uma pessoa que trabalha comigo me diz que vai faltar porque vai ao médico, eu não quero saber do atestado. Quero saber se ela está bem. Sabe o que acontece depois? Ele vai ao médico na hora da sua consulta e retorna ao trabalho, pois quer continuar digno da minha confiança. Todos na minha empresa sabem que eu não trabalho com quem não confio. Por isso muita gente compra da gente, somos de confiança.

A Fina Camisarias apresentou um crescimento anual acelerado nos últimos cinco anos. Foi apontada em seu estado como uma das cinco melhores empresas

para se trabalhar e ainda conta com dois importantes projetos comunitários onde participa de confecções de uniformes esportivos para crianças carentes e proporciona cursos de corte e costura para uma comunidade de baixa renda.

Neste ano o Sr Castro e toda a sua equipe passarão pela primeira mudança significativa de gestão da empresa. O Sr. Castro, fundador presidente, deseja se aposentar e precisa escolher seu sucessor. Suas preocupações foram relatadas em uma reunião administrativa com seus diretores mais próximos;

Fundamos esta empresa porque um dia fomos tão pobres que eu tinha apenas duas camisas para trabalhar. Minha esposa não queria que eu tivesse falta de nada, então aprendeu a costurar e fez uma camisa para mim. Aquela xadrez que vocês conhecem e que eu uso quando vamos assinar grandes contratos. Eu a guardo como lembrança de tempos muitos difíceis, mas muito felizes também. A Fina Camisarias não pode perder esta essência de família, um lugar agradável de se trabalhar, onde as pessoas tem a possibilidade de crescer e desenvolver suas competências. Um negócio altamente rentável, pois aqui fazemos as coisas com muita paixão. A excelência é o mínimo a ser mostrado. Agora preciso de alguém que enxergue a camisaria desta forma e que prossiga respeitando esta essência e o modelo de gestão escolhido, aplicado e aprimorado diante de tantos desafios.

Ao finalizar a reunião, o Sr. Castro despede-se de seus diretores e reinicia, talvez pela décima vez as análises dos perfis dos cinco candidatos.

Análise descritiva das competências dos candidatos a presidente executivo

Priscila Castro – Possui MBA executivo em gestão do *marketing* e MBA em gestão de Recursos Humanos, 40 anos. Possui experiência em *marketing*, já foi vice-presidente de uma empresa de TI de médio porte, é atualmente diretora de RH da Fina Camisarias e é sobrinha de Márcia.

Priscila apresenta muitos conhecimentos sobre a empresa desde seu surgimento. Foi dela a ideia de produzir um programa de gestão por competência para a empresa. Possui muita energia para o trabalho, encara os problemas da empresa como sendo os seus próprios. É bastante comum vê-la trabalhando fora do seu horário, está sempre envolvida em cursos de atualizações e programa de pós graduação. Dentre os diretores, é a que mais apresenta ideias inovadoras e aplicáveis.

Alguns programas da empresa não são aplicados em tempo hábil devido a necessidade que Priscila sente de revisá-los várias vezes.

Esteve fora da empresa por 5 cinco anos devido a um sério desentendimento com um antigo diretor financeiro. Algumas vezes, por diferenças de ideias, sérios conflitos ocorrem entre Priscila e seus pares.

Paulo Simas – É diretor de produção, 30 anos, formado em administração. Paulo está pela primeira vez em sua carreira em um cargo de liderança. Apresenta um perfil arrojado para os negócios, costuma ser criticado por seus subordinados pelo seu alto grau de exigência e temperamento antipático. Paulo iniciou na empresa como empacotador, em seguida como vendedor, gerente e há três anos está na

direção de produção. Desde que assumiu a função, a empresa diminuiu em 15% gastos com concertos de maquinários, diminuiu 8% dos gastos em matéria-prima e minimizou os atrasos nas entregas em 5%.

Julio Castro – Conhece os processos da empresa desde sua origem, pois trabalhou como vendedor na primeira loja da família, possui 30 anos de idade. Fez um MBA em Gestão Estratégica em Finanças nos EUA e um MBA em Gestão do *Marketing* no Brasil, possui experiência em negócios internacionais, foi diretor financeiro em outra empresa de médio porte e atualmente concentra-se na possibilidade de internacionalizar os negócios da Finas Camisaria, mesmo sendo o único profissional da empresa a ter este sonho. Possui perfil arrojado, baseado no ganha-ganha. Alguns fornecedores não gostam de negociar com Julio, solicitam sempre a presença de Marcio Castro. Os programas de *marketing* da empresa apresentaram muito mais profissionalismo e eficácia após sua entrada na direção.

Cesar Escobar – É o mais jovem de todos os candidatos, tem 29 anos, é especialista em Economia. Apresenta experiência em logística e RH, porém é a primeira vez que assume um cargo de liderança. É conhecido por ser uma pessoa de fácil relacionamento e temperamento gentil. Em momentos de divergência de opiniões, Cesar é quem faz as mediações e auxilia nos fechamentos das decisões. É muito ouvido por todos os seus pares, inclusive muito conhecido pelo pessoal da produção e da loja pelo seu cuidado atencioso com o bem estar dos profissionais. São dele as ideias de ampliar os valores investidos nas festas de fim de ano com cestas de natal e presentes para os filhos dos profissionais da empresa.

Cesar não toma decisões sozinho, procura convencer a todos antes de finalizar uma tomada de decisão.

A situação financeira da empresa cresceu em 10% após sua entrada na direção do setor.

CEO – Joaquim Cárdo, 45 anos, especialista em direito e em gestão estratégica e internacionalização. Já atuou como CEO em outras duas empresas, sendo uma com a linha de fabricação muito próxima a da Fina Camisarias. Possui experiência em logística, gestão de projetos e internacionalização. Apresenta elevado grau de desempenho nas atividades que assume. Segundo o relato de empresários que já o contrataram, “é um rolo compressor no chão da fábrica”, não fica com ninguém que não se submeta a sua rotina pesada de trabalho. Houve 10% de demissões, onde 30% das demissões se tornaram em processo para a empresa. Em seu último trabalho como CEO, elevou as entradas da empresa em 18%.

Diante deste dilema, como Sr Castro poderá selecionar de maneira mais assertiva seu sucessor? Ele possui 4 diretores com perfis interessantes e um CEO cujos resultados apresentados em outras empresas confirmam sua competência. Qual perfil será o mais adequado?