

Gestão de conflitos no setor de supermercados
Conflict management in the supermarket sector

Josimar Salviano Freire da Silva

Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil

E-mail: josalviano@hotmail.com

Serveney Araújo Cid

Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil

E-mail: servenycid2015@gmail.com

Francisco Assis Nascimento

Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil

E-mail: assisnascimento2010@hotmail.com

Max Leandro de Araújo Brito

Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil

E-mail: maxlabrito@yahoo.com.br

Recebido: 08/01/2018 – Aceito: 20/02/2018

Resumo

O presente caso tem como objetivo apresentar uma história empresarial e empreendedora de sucesso em que a persistência, o trabalho e a união foram elementos primordiais para o êxito. O estudo de caso relata a ousadia de agricultor e comerciante que saiu do interior de um estado brasileiro com a ideia e força de vontade de vencer na capital. De uma forma geral aborda as etapas que tiveram que vencer tornando-se uma referência no mercado brasileiro. Mesmo tendo que passar por sucessões, conflitos internos, crises na economia do país, concorrências advindas do mercado nacional e multinacional, mudanças de governos, a empresa continua sendo uma marca de sucesso e líder no varejo de venda ao consumidor direto. A metodologia utilizada para este caso para ensino foram pesquisas na internet, experiências com representantes, fornecedores, ex-funcionários e mídia local. Os aspectos de gestão apresentados no caso são: cultura organizacional, gestão de conflitos e liderança. Dessa forma este estudo de caso é recomendado as disciplinas: Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico e Liderança.

Palavras-chave: Conflito; Pessoas; Supermercado

Abstract

The purpose of this case is to present a successful entrepreneurial and entrepreneurial history in which persistence, work and unity were key elements for success. The case study reports the boldness of a farmer and merchant who left the interior of a Brazilian state with the idea and willpower to win in the capital. In a general way, it addresses the stages that had to overcome, becoming a reference in the Brazilian market. Even though it has to go through successions, internal conflicts, crises in the country's economy, competition from national and multinational markets, changes in governments, the company continues to be a successful brand and a leader in retail direct sales. The methodology used for this case for teaching was Internet research, experiences with representatives, suppliers, former employees and local media. The management aspects presented in the case are: organizational culture, conflict management and leadership. Thus, this case study is recommended the disciplines: Organizational Culture, Strategic Planning and Leadership.

Keywords: Conflict; People; Supermarket.

1. Introdução

Após a morte do fundador do Grupo Paita, foram distribuídas entre os filhos herdeiros as áreas de atuação de cada um, ficando a diretoria composta da seguinte forma: Manoel (diretor comercial), Geraldo (diretor financeiro), Plínio (diretor de marketing) e Rogério (diretor de RH).

Os primeiros anos dessa nova fase foram marcados por vários conflitos de poder, pois os membros citados interferiam em áreas fora de suas competências pré-determinadas, causando assim no corpo de colaboradores dúvidas com relação a quem ser subordinados e como lidar com informações e rotinas de trabalho conflitantes.

2. Os conflitos gerados em negociações

Diante de uma operação financeira do Grupo Paita existem vários fatores como base da negociação, seja um produto para ser adquirido, algo para uso diário, é necessário ser muito cauteloso no ato de uma negociação.

As negociações no Grupo Paita geralmente envolvem um mediador, conciliador, árbitro ou mesmo um consultor de forma que ambas as partes seja negociável a todos. Em todos os casos sempre existe um ganhador, que fica com mais vantagens que o outro no poder de compra. No Grupo Paita, era sempre necessário ter mais vantagem do que o fornecedor

para oferecer um valor mais atraente para o cliente. Isto causava muito desconforto entre os fornecedores.

Com o passar dos anos e após várias negociações desastrosas, a forma de negociação com os fornecedores foi aos poucos sendo alterada. Contudo, em hora de decidir sobre as compras de mercadoria o Grupo ainda mantinha a ideia de que nunca era vantajoso usar todo o dinheiro que estava destinado para a compra. Assim, tudo era parcelado em prestações que muitas vezes afetavam o orçamento futuro do Grupo.

3. Os conflitos gerados na gestão de pessoas

O ponto culminante se deu quando a diretoria decidiu implantar um Plano de Carreira, onde o foco era valorizar colaboradores que mais se destacavam nos quesitos: assiduidade, dedicação, espírito de equipe, atendimento e desejo de ascensão. Foi decidido também que a empresa contrataria a partir de então estagiários menores aprendiz.

Magna Lima, assistente de RH, ao visitar uma das lojas procurou conversar com alguns funcionários para saber qual a impressão dos mesmos dessa nova proposta. Chegando no salão, Maria José, 19 anos, contratada há seis meses para o cargo de ASG a chamou e falou: Dr^a Magna, é verdade o que as pessoas tão falando aí? Magna na sua serenidade perguntou: o que estão falando dona Maria José? Falam tanta coisa doutora que eu fico até sem saber em que acreditar sobre esse Plano de Carreira. Uns falam que é bom para os funcionários que se dedicam e querem estudar para crescer, já outros falam que só os “apadrinhados” terão vez. Magna por sua vez tentou explicar de uma forma simples e objetiva o que realmente era o tal plano. Ao terminar, Maria José falou: - Eu vou estudar e me dedicar porque eu quero um dia ser gerente dessa loja. Magna parabenizou-a pela iniciativa e falou que estava à disposição para ajudá-la.

Dando prosseguimento a sua pesquisa de campo, Magna se aproximou de André Vaz, Operador de caixa, 40 anos, 12 anos de empresa. Ao ser perguntado sobre sua impressão, o mesmo falou: Esse plano só vai beneficiar os “apadrinhados” dos diretores e gerentes e que dificilmente iria beneficiar aqueles que realmente mereciam. André era funcionário assíduo, porém muito crítico, resistente as mudanças e sem foco em um atendimento cortês; no entanto ele tinha muito tempo de casa, por isso era ouvido por muitos, principalmente pelos colaboradores mais novos da empresa.

A primeira etapa do Plano de Carreira foi fazer uma avaliação de desempenho, e para isso foi colocado avisos em todas as unidades informando o dia e os horários. Criou-se um

mal-estar entre muitos funcionários que ficaram temerosos achando que esta avaliação fosse algo prejudicial para os mesmos. Luciano Araújo, padeiro, trabalhando a 02 anos na companhia, vindo de uma padaria de bairro falava a todos: Isso é uma grande besteira, para meu tipo de serviço só preciso saber manusear a massa corretamente! No momento da Avaliação de Desempenho teve colaborador que ficou tão nervoso que passou mal pensando que seria demitido, tendo que ser atendido pelo setor de saúde. Em contrapartida outros enxergaram a mesma como uma etapa importante para um possível crescimento profissional.

4. Os conflitos gerados na busca por poder

O Grupo Paita, se encontrava sólido no mercado, mas os interesses pessoais pelo poder começaram a aflorar com a proximidade de novas eleições do grupo para a presidência do mesmo, agitando os bastidores perante os acionistas. O Sócio Diretor Rogerio Paita foi um dos candidatos a presidência do grupo. Por interesse próprio estava tentando chegar ao poder, criando conflitos entre os acionistas que votavam, provocando uma verdadeira campanha eleitoral conflituosa.

O sócio diretor Plinio Paita almejava a presidência do grupo, e tinha o apoio direto do presidente da época, o Sr. Manoel Paita, o que deixava uma pontinha de incômodo no concorrente.

O Rogerio Paita, em suas articulações políticas procurou ofertar situações de favorecimento aos acionistas em prol de sua eleição ao cargo, visitando-os em uma peregrinação atrás de votos. Já o Plinio Paita, usou muito a influência do atual presidente e seu apoio para influenciar os acionistas, no discurso do continuísmo e da manutenção dos benefícios.

No caso do Rogerio Paita, foram colocadas ideias de expansão da rede para outros centros mais desenvolvidos, agregando consigo a força da inovação e da visão futurista de novos mercados a explorar. Já Plinio Paita se prevalecia da experiência e maturidade no grupo, e não defendia no momento da economia uma expansão tão ousada, advinda do discurso de seu concorrente, mantendo a linha mais conservadora.

Diante destes dois enfoques o presidente do Grupo Paita na época, o Sr. Manoel Paita, se mostrou preocupado, devido as discordâncias que estavam sendo criadas entre os acionistas do grupo.

Em uma verdadeira campanha os acionistas por sua vez se posicionaram atentos, pois eles não tinham o menor interesse no enfraquecimento da marca “Paita”. Assim, observavam

todas as questões levantadas pelos dois candidatos.

Por fim, tanto o Rogerio Paita quanto o Plinio Paita, continuaram em suas campanhas em busca do poder do grupo e do apoio dos acionistas, pois ambos sabiam da importância dessa marca e a força exercida por ela. Era significativo chegar à presidência e aumentar a participação tanto no mercado local quanto nacional, devido ao faturamento hoje proporcionado pelo Grupo Paita.

5. Questões

- a) Em que momento você visualiza falhas de comunicação e como o poder formal poderia resolvê-las?
- b) Nos conflitos pelo poder o que pode contribuir e o que pode prejudicar o grupo?
- c) Quais são as competências necessárias do negociador que busca êxito constante em suas negociações e como você negociaria se trabalhasse no Grupo Paita?
- d) Qual o estilo de liderança ideal para atual no Grupo e resolver os conflitos?