

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n1c2>

## MIDAS CS: OS DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM RH ESTRATÉGICO Midas CS: challenges for the implementation of a strategic Human Resources area

VALTER GENCHIN HIGA – [valter.higa@gvmail.br](mailto:valter.higa@gvmail.br)  
FGV Management – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 24/08/2015 | Aprovação: 26/05/2016

### Resumo

Amanda Amara acaba de assumir a diretoria de RH da Midas CS, empresa que possui de uma das maiores redes de franquias no setor varejista de alimentos no Brasil. Para o fundador e presidente da empresa, uma das grandes fraquezas da empresa é a alta rotatividade de franqueados, que necessitam de maior treinamento. A nova executiva, no entanto, acredita que é preciso ir além.

**Palavras-chave:** Franquias, gestão de pessoas, cultura organizacional

### Abstract

Amanda Amara has just hired as Human Resources director at Midas CS, a company that has one of the largest franchising networks in Brazil's food sector. For the founder and president of the company, one of the great weaknesses of the company is the high turnover of franchisees, who need more training. The new executive, however, believes it is necessary to go beyond.

**Kewwords:** Franchising, people management, organizational culture

Amanda Amara, uma conceituada executiva da área de recursos humanos, começava o ano de 2015 com uma grande mudança em sua carreira. Fora contratada para assumir a diretoria da área de RH da Midas CS, uma rede de franquias no setor varejista de alimentos, reconhecida no mercado pela sua agressividade comercial e rápido crescimento. A empresa era muito ligada à figura de Roberto Ramos, fundador e presidente da companhia. Roberto era um empreendedor que ergueu o seu negócio do nada e o havia transformado numa empresa de sucesso, a maior no seu ramo.

A Midas CS vinha enfrentando dificuldades para manter o crescimento da sua rede de lojas franqueadas. Enfrentava uma dura concorrência de um novo player no mercado e, ao mesmo tempo, um cenário de baixo crescimento no setor. O primeiro trimestre de 2015 apresentava a maior queda nas vendas no varejo desde 2003. Neste contexto, Amanda foi contratada para solucionar uns dos problemas que Roberto Ramos acreditava ser uma das grandes fraquezas da rede: a alta rotatividade dos franqueados.

Já nos primeiros dias na nova organização, Amanda percebeu o grande desafio que teria pela frente. Seguir e manter o *status quo*, fazendo mais do mesmo – treinamentos, treinamentos e mais treinamentos – talvez fosse o caminho mais óbvio (e mais cômodo), mas não para ela. Amanda tinha consciência da importância de seu papel dentro da nova organização e sabia que, para vencer mais este desafio na sua vida profissional, precisaria, de fato, tornar a área de RH estratégica e para isto teria que quebrar alguns paradigmas, a começar pelos do próprio fundador.

### Histórico da Midas CS

No final da década de 80, Roberto Ramos era um jovem de 19 anos, filho de portugueses, que

vivia a vida usual de um rapaz de classe média. Pela manhã cursava jornalismo em uma universidade em São Paulo, e à tarde trabalhava na empresa dos pais, uma distribuidora de doces e confeitados (chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados). Ele cuidava da parte financeira do negócio, e uma coisa que sempre o deixava incomodado era a baixíssima margem de lucro que tinha na revenda dos produtos. Percebeu logo que os fabricantes ficavam com a maior fatia do lucro da cadeia produtiva, restando muito pouco para os distribuidores e para os pequenos varejistas (seus clientes). Por este motivo, sempre se perguntava por que não ser também fabricante destes produtos.

No início de 1990, daquela pergunta que Roberto se fizera, originava-se a Midas CS em uma pequena sala nos fundos da distribuidora. Com o financiamento dos pais, Roberto adquiriu os equipamentos necessários para começar a produzir alguns dos produtos – os mais fáceis de produzir e de alto giro – comercializados na distribuidora da família.

O crescimento da Midas CS foi meteórico. Em pouco mais de 5 anos a fábrica já tinha uma sede própria e trabalhava com vários outros distribuidores. E tão rapidamente quanto o crescimento do seu negócio, também veio outra inquietação de Roberto: para continuar a expandir, a partir de meados de 1996 ele começou também a vender diretamente para grandes varejistas, como Carrefour, Extra e Walmart. Para isto, teve que reduzir muito as suas margens de lucro nas negociações com estas grandes empresas e se ver, novamente, como a parte mais fraca da cadeia produtiva. Os grandes varejistas tinham força e ficavam com a maior parte do lucro. Era o preço que tinha que pagar para continuar crescendo.

Crescer, expandir estava no DNA de Roberto, mas ele queria ditar as regras do jogo, algo que não aconteceria na relação com as grandes do varejo. Em 1998, em uma viagem a Nova York, conheceu as lojas da Starbucks e ficou maravilhado com o fato de um produto de baixo valor agregado, uma *commodity*, como o café, naquela loja se transformava numa marca tão admirada em todo o mundo. Já durante a viagem de volta ao Brasil, no avião, vislumbrava a ideia de uma rede de lojas Midas CS, vendendo produtos com marcas próprias.

No final de 1999, surgiam as primeiras lojas Midas CS. A opção pelo sistema de franquias foi natural, já que não tinha recursos para um rápido crescimento. A expansão, mais uma vez, foi muito rápida e o suficiente para, já em 2007, não precisar mais vender para os grandes varejistas. Naquele ano, já contava com mais de 400 lojas franqueadas. Tudo o que produzia era destinado a abastecer as franquias. Em Maio de 2015 a rede já contava com mais de mil lojas.

## **Começando o Trabalho**

Amanda Amara, apesar de toda a sua experiência e comprovada competência como executiva e consultora na área de RH, não tinha a exata noção do desafio, mas sabia que seria a terceira pessoa a assumir o cargo nos últimos 4 anos. Por si só, o fato indicava que não teria uma vida fácil pela frente. Isto, porém, não era problema para ela: era muito competitiva e a oportunidade de mostrar um belo trabalho a motivava.

Nos primeiros dias na empresa, a executiva procurou contatar o maior número possível de pessoas, de maneira bem informal, em geral durante as paradas para cafezinho e almoço. Participou também de algumas reuniões com franqueados, promovidas pela área. E, claro, conversou muito – ou melhor, ouviu muito – com Roberto Ramos. Entre uma atividade e outra de sua agenda apertada, ele fazia o trabalho de “catequização” de Amanda (era assim que ele costumava se referir aos dias que passava com os novos diretores). Um trabalho que ele não delegava a ninguém, queria ter certeza que todo executivo, que fosse trabalhar com ele, soubesse como havia construído aquele negócio, quanto havia sido difícil levar a empresa ao patamar em que se encontrava e, principalmente, como era importante continuar a crescer.

O comprometimento e a energia das pessoas chamaram muito a atenção de Amanda. Ela notou, porém, um excesso de atividades e projetos que as pessoas pareciam tocar. Havia uma urgência exagerada em tudo. Observou que a todo momento, de uma forma geral, as pessoas

pareciam em busca do que fazer e eram incentivadas a isto. “Talvez”, pensou Amanda, “este seja o motivo da estrutura organizacional tão hierarquizada e burocrática que temos aqui”. “Ou será o contrário” continuava ela nas suas reflexões, “que este comportamento das pessoas é justamente para sustentar toda a hierarquia e burocracia da estrutura organizacional?”. A resposta pedia uma análise mais profunda, que não seria possível naquele momento, mas pelo menos, ela já tinha uma boa noção de como era o *modus operandi* das pessoas, o que seria fundamental para começar a trabalhar.

A primeira semana de empresa foi muito proveitosa para Amanda, que conseguiu fazer uma boa leitura da cultura organizacional da Midas CS, que, como esperado, refletia fortemente as crenças e atitudes de seu fundador.

### **Entendendo o problema**

A alta rotatividade dos franqueados na rede era um problema que vinha se agravando. Nos últimos 5 anos, o índice tinha quase que triplicado. Roberto Ramos acreditava que a causa estava na deficiência do programa de capacitação dos franqueados. Ele costumava dizer: “se os franqueados não estiverem bem preparados, não conseguem atingir os resultados esperados do negócio e isto acaba gerando uma grande frustração, que faz com que muitos decidam vender o empreendimento ou não investir na abertura de mais lojas na rede”. Com este diagnóstico em mente, em 2011 foi realizado um grande investimento na área de treinamento da empresa franqueadora: estrutura física e tecnológica e formação de uma equipe dedicada para a capacitação da rede de franqueados.

Mesmo com todo o investimento, os resultados não foram satisfatórios. A rotatividade continuava alta e o número de lojas por franqueado, que era de 2,5 em 2010, caiu para 1,3 lojas/franqueado, em 2015. Na prática, estes números refletiam uma dificuldade maior para continuar crescendo e um aumento significativo nos custos para se manter a rede.

O cenário externo também não era dos melhores. A empresa, pela primeira vez ao longo da sua existência, vinha apresentando um crescimento com taxas decrescentes, justamente num momento em que via a chegada de um grande *player* no mercado.

Foi neste contexto que Amanda começou na Midas CS. O direcionamento que recebera do presidente havia sido muito claro: melhorar a capacitação dos franqueados para reduzir a rotatividade na rede. Ele, inclusive, já tinha até lhe sugerido os passos a seguir para obter sucesso: “Amanda, você precisa intensificar os treinamentos dos franqueados e de seus respectivos funcionários, tenho certeza que é isto que vai fazer a diferença”.

### **Área de RH – Capacitação de Franqueados**

A executiva teria uma equipe formada por 15 colaboradores – sendo dois gerentes, um responsável pelas atribuições internas (funcionários da Midas CS) e outro focado no suporte aos franqueados. Amanda reservou os dois primeiros dias para entender bem como funcionava operacionalmente a sua área e as duas com as quais o RH tinha maior interação: Comercial e Expansão.

Conversou muito com seu pessoal e, ciente de que a urgência maior da empresa estava relacionada aos franqueados, deu um foco especial nas atividades ligadas a eles. Durante as conversas já foi estruturando mentalmente as atividades, e depois as colocou no papel, como segue:

- Treinamento de franqueados: Realizado através de treinamentos presenciais e à distância. São, predominantemente, técnicos e operacionais, com a finalidade de passar informações a respeito dos produtos vendidos nas lojas e as normas e os procedimentos operacionais a serem seguidos. O objetivo principal destes treinamentos é manter a uniformidade e o padrão nas lojas.
- Treinamento dos funcionários (dos franqueados) das lojas: Segue a mesma linha dos treinamentos para os franqueados, porém, direcionado a informações técnicas sobre os produtos e atendimento aos clientes.

- Gestão dos programas de incentivos dos funcionários (dos franqueados) das lojas: Trata-se de um programa criado para apoiar os franqueados com a gestão dos funcionários. O objetivo é reduzir o alto *turnover* dos funcionários das lojas.
- Seleção dos franqueados: Dá o suporte à área de Expansão no processo de seleção de franqueados. Concentra-se na parte burocrática (análise dos currículos, análise dos documentos, contato com os candidatos). Não participa da definição do perfil dos candidatos nem participa da decisão dos selecionados.
- Eventos: Organiza todos os eventos relacionados aos franqueados: reuniões, convenções, palestras, etc.

### Área Comercial

Tendo uma boa compreensão da sua área, Amanda buscou entender também como era a operação das duas áreas com as quais a área de RH mais se relacionava. Conversou por horas com Humberto Medeiros, diretor da área comercial. O executivo estava na companhia há 6 anos e tinha conquistado o prestígio de Roberto ao profissionalizar o sistema de franquias da Midas, até a sua chegada visto como “muito informal”. No seu currículo estavam grandes redes de franquias, inclusive uma das maiores do mundo no setor de *fast-food*. Engenheiro de formação, era obcecado por processos e rotinas de trabalho. Exibia com orgulho os vários manuais das práticas e procedimentos operacionais/administrativos, que direcionavam todas as ações na rede. “Aqui, nestes manuais, tem tudo que o franqueado deve saber e fazer para gerir bem a sua loja”, frisava o diretor. Na visão dele, que também era compartilhada pelo presidente da empresa, o crescimento rápido da rede só havia sido possível pelo nível de padronização imposto a ela.

“Vejo que você é uma ótima profissional, e veio muito bem recomendada, fez ótimos trabalhos por onde passou. Vou te dizer o que sempre dizia ao antigo diretor: num sistema de franquias, não há muito o que inventar, temos que seguir o que está no manual, é o que o franqueado precisa saber, está tudo ali, então treine-os com base nisto”, e você vai ver que tudo fica mais fácil”, disse Humberto, ao se despedir de Amanda.

### Área de Expansão

Na manhã seguinte, Amanda aproveitou o horário do café para conversar com Renato Osório, o diretor da área de Expansão. Renato era um executivo prata-da-casa, que havia começado como assistente administrativo, passando pela consultoria de campo, onde havia adquirido muito conhecimento sobre pontos de vendas (localizações comerciais - peça chave quando se fala de expansão no varejo) e sobre o comércio varejista, até chegar ao cargo de diretor comercial, que também abrangia a área de Expansão. A estrutura foi separada com a contratação de Humberto. O presidente da Midas entendeu que Renato não estava mais dando conta de tocar as duas áreas e que o seu perfil, muito voltado para as pessoas e ao relacionamento, não combinavam mais com as dimensões atuais da empresa.

Ouvia-se nos corredores da Midas CS, que antes da chegada de Humberto, Renato era o queridinho do chefe. Mas há uns três anos pelo menos, vinha sendo muito pressionado por não conseguir atingir as metas de abertura de lojas.

Uma das suas maiores queixas era que seu trabalho estava sendo muito prejudicado pela enorme rotatividade de franqueados na rede. “Nos últimos anos, estamos trabalhando mais com os processos de troca de franqueados do que com a abertura de novas unidades”. Outra das suas reclamações era que estava cada vez mais difícil encontrar pessoas que, primeiro, tivessem recursos financeiros para investir no negócio e, segundo, que atendessem os critérios de perfil esperado do franqueado. Estes critérios, definidos pela área de expansão, eram os seguintes:

- Ter o sonho de ter o seu próprio negócio – o franqueado é o gestor do seu próprio negócio;

- Características empreendedoras: autonomia e criatividade, iniciativa, busca constante de novos negócios e pelo crescimento;
- Gostar de atender os clientes;
- Liderança para conduzir a equipe;
- Capacidade administrativas: planejamento, organização e controle.

Amanda era uma pessoa muito empática e transmitia muita confiança. O diretor de expansão, desta forma, acabou desabafando com ela: “Sabe, Amanda, você está começando aqui e eu vou te confessar algo. De uns tempos para cá, o que mais vale é bater metas, mesmo que isto signifique deixar alguns de seus princípios de lado. Quando você está trabalhando com a seleção de um franqueado, você está, na maioria das vezes, lidando com um sonho de uma pessoa, que vai investir o dinheiro da sua vida num negócio. É preciso ter muita responsabilidade. Mas parece que este princípio está fora de moda por aqui”, disse ele, com um tom de voz claramente insatisfeito.

### Lojas/Franqueados

As conversas com os diretores das áreas Comercial e de Expansão, bem como com o pessoal de sua equipe, foram esclarecedoras para Amanda. Conversar e ouvir as partes envolvidas, para procurar ter uma visão mais abrangente da situação, era uma das suas principais qualidades. Faltava, porém, ouvir os franqueados. A nova diretora, então, foi a campo e visitou várias lojas da rede. Procurou contatar os mais diversos franqueados: homens, mulheres, novatos, experientes, etc.

A principal atividade das lojas (com um tamanho médio de 60 metros quadrados) é a venda dos produtos de marca própria Midas CS, adquiridos exclusivamente da empresa franqueadora. As estratégias mercadológicas, tais como determinação do preço de venda ao consumidor, as ações promocionais (dentro e fora das lojas), bem como a exposição dos produtos nas prateleiras, eram determinados pela Midas CS, através da sua área comercial, cabendo ao franqueado operacionalizar estas estratégias.

Amanda queria saber quais eram as dificuldades que eles encontravam para fazer isso acontecer, já que os treinamentos e esforços da área de RH pareciam não estar surtindo efeito. Assim, tomou nota de vários depoimentos de franqueados com relação às dificuldades que encontravam na gestão das lojas, selecionando os que se mostraram mais relevantes.

A primeira das dificuldades demonstrada referia-se à gestão de pessoas. Amanda observou a grande dificuldade dos franqueados em fazer os funcionários seguirem as normas e procedimentos colocados pela franqueadora, que incluíam 30 passos de venda. O alto turnover dos funcionários também foi um tema recorrente colocado pelos franqueados:

- *“Elas não entendem o que deve ser feito e a gente é cobrado por isto. Se elas não seguirem direitinho os passos de venda e o consultor vir isto, ele vai colocar no nosso relatório e aí logo vem a franqueadora nos cobrar”.*
- *“Pelo fato de as meninas fazerem tudo, é um treinamento demorado. Elas têm que se preocupar com o vencimento dos produtos, se preocupar com a aparência pessoal, com a limpeza e higiene da loja, com todas as exigências da franqueadora e ainda atender os clientes com bom humor e vender! Então leva um tempo para elas se acostumarem”.*
- *“Tem menina que fica um dia, dois dias e vai embora [...] Elas acham que é muita coisa ao mesmo tempo”.*
- *“Eu já estou cansada de perder funcionários para as outras lojas vizinhas. A gente treina, investe, dá prêmios, mas se oferecerem 100 reais a mais elas vão embora mesmo”.*
- *“Quando a franquía não era tão conhecida, tão grande, eu não tinha estes problemas. A gente resolvia muita coisa na conversa. Agora, a menina já entra pensando em sair para entrar com um processo [trabalhista] contra a gente”.*

Os problemas na gestão operacional (compras, estoque e financeiros) também foram muito expostos pelos franqueados.

- *“Eles (franqueadora) nos passam uma sugestão de compra baseada numa média, que é feita com base totalmente errada, pois não consideram aspectos locais, características locais, concorrentes da região de cada loja [...]”*
- *“As compras e o gerenciamento do estoque são muito críticos porque não pode haver perdas por vencimento [...]. Como nossa margem de lucro é muito baixa, qualquer pequena sobra pode ser justamente o nosso lucro [...]. Nosso negócio não permite erro, tem que ser muito bem calculado”.*
- *“O gerenciamento do estoque é muito crítico. Se você comprar muito e ficar com o estoque muito alto, vai faltar dinheiro para pagar as contas no fim do mês”.*
- *“O franqueado tem que ser bom na operação da loja, pois a franqueadora nada oferece em termos de treinamento para capacitar o franqueado [...]”.*
- *“Quando eles conversam com os franqueados e fazem uma demonstração de números, sentam para fazer um balanço, assim, genericamente. Eles dizem: seu faturamento foi este, suas despesas foram estas e seu lucro foi este, estão aqui os seus números. A conversa seria em outro nível se a gente começasse a entender sobre fluxo de caixa, dar esta visão ao franqueado, pois é uma conta simples. A franqueadora diz que o capital de giro necessário é de 20 mil, mas como você identifica se este é o capital de giro correto para a sua loja?”*

Outro ponto que Amanda achou bastante relevante foram as queixas em relação aos processos, normas e imposições da franqueadora. As queixas foram unânimes:

- *“Não sou contra a padronização, mas eles já passaram dos limites. Agora, mais que padronizados, estamos engessados”.*
- *“Manter a loja no padrão que a Midas CS exige dá muito trabalho e quando a gente pensa que está tudo certo, lá vem eles com outra invenção”.*
- *“É muito detalhe, é muita coisa que não faz sentido. Imagina, até os horários das atendentes eu tenho que passar, com hora de entrada, saída, almoço e tudo mais”.*
- *“As exigências não são compatíveis para uma loja deste tamanho. Tenho só 4 funcionários e eles querem que eu faça reuniões diárias com eles e registre tudo em ata”.*
- *“Eu me sinto um escravo no meu próprio negócio. Não foi para isto que sai da empresa que trabalhava. O consultor da franqueadora passa todo mês aqui para ver se as coisas estão dentro das normas”.*
- *“Já foi muito bom trabalhar com eles. Eu tinha muito mais autonomia para fazer as coisas. Hoje é tudo do jeito deles, tudo conforme a conveniência deles”.*

### **E agora, Amanda?**

Amanda aproveitou o fim de semana para digerir toda a informação obtida durante a semana. Pela sua experiência, sabia que precisava agir o quanto antes. Não queria perder a visão crítica de quem está de fora do processo e vê coisas que pessoas que já estão dentro não conseguem enxergar.

Para reduzir a alta rotatividade dos franqueados, Amanda sabia que precisava ir muito além dos treinamentos, precisava implantar e trazer os conceitos de uma gestão estratégica para a área de RH, que não se limitasse somente ao operacional, sendo submissa às áreas comercial e de expansão.

E agora, como Amanda poderá convencer o presidente e demais diretores de suas convicções? Como tornar o RH da Midas CS em uma área estratégica, que possa interagir, influenciar e agregar valor aos negócios da organização?

Quais as ações, que plano você sugere para Amanda?