MERCADO DE MOTOS PREMIUM IGNORA CRISE. BOAS OPÇÕES DE COMPRA

LEITURA Estratégica
www.leituraestrategica.com.br

EXCLUSIVO

OS MAIORES SALÁRIOS DE GO E DF

Médico, gestor, engenheiro, tabelião? Confira as categorias que ficaram na frente **na corrida pelos melhores salários** em 2018, em Goiás e no Distrito Federal. **Leitura Estratégica** apresenta estudo inédito, com dados oficiais.

Nº 7 - MAIO 2019
R$ 25,00
2891709200000
Leandro Resende Publisher

ENTREVISTAS:
IAN BAIOCCHI
MARCELO 'PIQUIRAS'
HAIKAL HELOU

GSA, A CAMPEÃ DE GESTÃO

Empresa estreia série de matérias especiais da **Leitura Estratégica** que vai trazer cases reconhecidos pelo mercado como campeã de gestão. GSA saltou de faturamento de R$ 7 milhões (2002) para R$ 220 milhões (2018).

LIXO
Na nova economia, lixo não é problema, é negócio. E a Resíduo Zero Ambiental sabe disso.

PARQUE DO CERRADO – LEDWAVE – VIVENCE – DESINDUSTRIALIZAÇÃO – HOTEL BANDEIRANTES – SISTEMA B

GSA: EMPRESA CAMPEÃ DE GESTÃO

A GSA chega em 2019 mantendo uma alta produtividade, com investimentos em equipamentos novos e lançamento de duas marcas

IARA NUNES

A revista Leitura Estratégica fará, a partir desta edição, uma matéria com um case de uma empresa premiada – por metodologias reconhecidas – por serem destaques de gestão.

Nesta primeira edição vamos conhecer o que a GSA Alimentos tem feito para ter conquistado – pela segunda vez – o prêmio elaborado pela Deloitte, divulgado pela Revista Exame: "As 100 Empresas que Mais Crescem no País".

Fundada em 1984, começou a trilhar o caminho do crescimento em 2002, quando o jovem empresário Sandro Marques Scodro assumiu o comando do negócio. A companhia teve sua origem ligada a outra empresa que pertencia à família Scodro, a Mabel – vendida para a PepsiCo há alguns anos.

Para assegurar o crescimento e garantir os compromissos com a sociedade e seus colaboradores, a GSA implantou um modelo de gestão empresarial que orienta profissionais a atuarem conforme os valores, missão e visão definidos. Com forte atuação no Centro-Oeste, Norte e Nordeste do País, seu progresso se deu em ritmo acelerado atingindo uma média próxima aos 30% ao ano. Para 2019 a projeção chega a 22%. É este modelo que a coloca em destaque cada vez maior na indústria nacional e na casa dos brasileiros.

Para ilustrar o quanto esse desenvolvimento foi significativo, naquele ano, em 2002, quando a liderança do negócio foi para as mãos de Sandro, seu faturamento era de 7 milhões por ano, 2018 fechou com 220 milhões.

O ritmo forte do avanço nos últimos anos demandou aumento no espaço de produção. Entre construir uma nova fábrica ou adquirir uma pronta, ficaram com a primeira opção, se estruturando em um terreno de 40 mil m², localizado no Polo Empresarial de Aparecida de Goiânia.

Este momento foi, inclusive, bastante delicado para a GSA, que estava simultaneamente construindo uma sede, operando em dois endereços, em processo de transição, crescendo 30% a.a., iniciando vendas diretas e buscando eficiência em linha. "Todas essas atividades acontecendo acabaram gerando uma espécie de indigestão na empresa. Pela primeira vez na história da GSA houve prejuízo", relata o diretor administrativo-financeiro da empresa, Victor Leal.

PRESSÃO

Diante da crise a diretoria mergulhou nos números, na estrutura, e os resultados da fábrica feita sob medida começaram a aparecer. Houve redução maciça de estrutura, excluindo vários cargos de gerência e contenção de gastos, o que a ajudou a voltar a ter números melhores. "Em um momento de pressão por geração de resultados, com uma necessidade de virada de chave na empresa, quanto menos níveis hierárquicos, mais rapidamente as decisões acontecem", diz Victor.

Segundo ele, um dos motivos para o sucesso da gestão da empresa se deve

"Acreditamos que dar autonomia e responsabilidade é uma forma de fazer o trabalho da pessoa aparecer "

Sandro Scodro,
diretor-presidente da GSA

Victor Leal (E), Sandro Scodro (C) e Flávio Faria: Equipe unida e projeto de expansão consistente

ao que ele chama de modelo de informalidade com responsabilidade. "É bem genuíno, 'o jeito GSA de ser', algo que foi acontecendo, que parte do próprio presidente, uma pessoa bem preparada, de fácil acesso e respeitosa." Internamente, a empresa conta com um ambiente descontraído, mesas de jogos espalhadas pela sala, além de ambientes de descanso, leitura e interação. Os colaboradores têm liberdade para se divertirem desde que cumpram com as responsabilidades para qual foram contratados, assegura o diretor.

E mais do que isso, hierarquia não é algo pregado. As pessoas se respeitam por quem são e pelo que deve ser entregue. A sala da diretoria é aberta, e qualquer colaborador tem liberdade para entrar. O ritual de gestão garante disciplina para geração de resultados, e a informalidade do ambiente gera pessoas participativas. "As metas são amplamente divulgadas e os resultados positivos muito comemorados. Pessoas mais estratégicas são vinculadas ao lucro, e as mais operacionais são vinculadas aos indicadores operacionais da empresa".

Em 2018 quando o endividamento já estava equalizado, e a empresa já conseguia respirar partiu-se para uma nova etapa do planejamento: voltar a crescer. Foram investidos 14 milhões de reais em novas linhas de produção, e lançamento de produtos e marcas, como a Sanditos, de salgadinhos à base de milho e uma linha de produtos saudáveis, a Dona Raiz, atendendo à demanda por uma alimentação mais saudável.

OLHAR PELO PRÓXIMO

Algo muito forte internamente é a cultura de cuidar das pessoas. A empresa dispõe de um conjunto de casas, que abriga aproximadamente 70 famílias. Os moradores passam por um pro-

cesso seletivo, e assim que aprovado o colaborador reside no local por cinco anos, período para que ele economize o dinheiro do aluguel e junte a entrada ou compre sua casa própria. Há outros incentivos como bolsa de estudos, centro de convivência, creche, biblioteca e centro de informática.

A GSA entende a importância da educação, e por isso assiste, há cerca de dez anos, o Colégio Estadual Itagiba Laureano Dorneles, localizado em Aparecida de Goiânia. O auxílio é financeiro e ela mantém, ainda, um coordenador pedagógico em sua folha de pagamento. A escola tinha um dos piores Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) da cidade, e atualmente apresenta um dos melhores resultados. Victor crê que todas essas ações aproximam os colaboradores da diretoria e criam uma cultura de participação.

CAPACITAÇÃO

Uma das crenças do presidente Sandro Scodro é que independente da experiência e formação, as pessoas que possuem capacidade, vontade e têm desenvolvido um bom trabalho internamente, podem assumir mais responsabilidades. Por exemplo: tanto o diretor de gestão e controle, Flávio Faria, quanto o próprio Victor Leal, adquiriam funções comerciais na empresa. Cada um deles comanda parte das vendas indiretas e uma equipe de vendas diretas com mais de 50 membros, otimizando o faturamento e agregando força ao negócio.

"Nós reconhecemos o colaborador, independente da sua função, mas que vem desempenhando um bom papel e que tenha a vontade de crescer e aprender. Há vários casos de pessoas que ingressaram na empresa como estagiários e se destacaram, como o atual gerente financeiro, que operava como auxiliar de cobrança e crédito. A Diretoria da GSA acredita que ao delegar funções com maiores responsabilidades surtem mais efeitos do que colocar esse colaborador preso em salas de aula. Acreditamos que dar autonomia e responsabilidade é uma forma de fazer o trabalho da pessoa aparecer ", diz Sandro.

GSA

40 mil m²
Terreno

7 milhões
de receita em 2002

220 milhões
de receita em 2018

Marcas

GSA FORMA LIDERANÇAS

Victor considera que o papel da liderança da empresa é dar vazão ao talento das pessoas, ser a guardiã dos KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho), exercer um trabalho de engajamento e fazer com que todos participem e construam resultados juntos. A empresa, diz, não para de pé se não tiver performance e de fato motivar as pessoas para que elas façam essa caminhada junto com a diretoria. "Fazemos questão de divulgar continuamente quais são os objetivos da empresa. Se nós entendermos que existem profissionais que estão participando ativamente, vamos dar espaço e torná-los mais robustos para assumir os desafios maiores que vêm pela frente".

O compliance exige verificação permanente de aderência, eficácia e efetividade das atividades e processos da organização no atendimento a estes aspectos. Seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto são fundamentais a ética e a idoneidade em todas as atitudes internas. Para isso, os colaboradores precisam estar em harmonia com as diversas esferas que regem as atividades, sem entrar em conflito com princípios e valores.

O compliance da GSA evoluiu conforme o tamanho que o negócio atingia. Apesar de não ter necessidade, a empresa é auditada pela KPMG desde 2010, época em que o faturamento era de 70 milhões.

"Os acionistas entendem o quanto é relevante possuir auditoria externa, interna, ter um conselho, ritual de gestão e revisão fiscal, por que? Porque se a empresa cresce gerando passivo não é interessante, o crescimento deve ocorrer de forma estruturada".