

por: **Jorge Neves** • Director de Recursos Humanos da Leroy Merlin • [jorge.neves@leroymerlin.pt](mailto:jorge.neves@leroymerlin.pt)  
**Paulo Lemos** • Director Comercial e de Operações da **Meta4** • [paulol@meta4.com](mailto:paulol@meta4.com)  
**Sérgio Silva** • Manager da Sisqual • [ssilva@sisqual.com](mailto:ssilva@sisqual.com)



BRICOLAGE . CONSTRUÇÃO  
DECORAÇÃO . JARDIM

Caso Prático: **Meta4** e Leroy Merlin

Empresa: Leroy Merlin

# O Projecto de Empresa Leroy Merlin, suportado em soluções **Meta4**

## LEROY MERLIN

A Leroy Merlin é uma insignia do Grupo Francês Adeo, detentor de várias empresas de diferentes formatos para o mercado da Bricolage, Construção, Decoração e Jardim. A nível internacional temos mais de 46.000 colaboradores, 9 mil milhões de euros de volume de negócios, 18 empresas implantadas em 9 países. Somos o maior grupo francês no sector da Bricolage, o 2.º a nível europeu e o 4.º a nível mundial. Em Portugal existem duas empresas do grupo, a Leroy Merlin, que classificamos como uma Grande Superfície de Bricolage (GSB), com lojas entre os 7.000 e os 10.000 m<sup>2</sup>, e o Aki, que é uma Média Superfície de Bricolage (MSB) com lojas entre 2.000 e 4000 m<sup>2</sup>. Esta estratégia multiformato implica a diferenciação de conceitos de lojas para satisfazer todas as necessidades dos nossos clientes com o objectivo de ter uma cobertura nacional com o formato mais adequado à população que servimos.

Para a Leroy Merlin a aposta incide num conceito de lojas de maior dimensão, multi-especialistas com gamas amplas em todos os mundos presentes nas lojas, disponibilizando tudo o que é necessário para reformar, decorar e construir "a sua casa" debaixo do mesmo tecto. Em Portugal abrimos a nossa primeira loja Leroy Merlin em 2003 e temos neste momento quatro lojas: Gondomar, Sintra, Almada e Albufeira e somos cerca de 950 colaboradores.

Mesmo no cenário actual de recessão económica, na Leroy Merlin temos como estratégia a curto prazo **DUPPLICAR O TAMANHO DA EMPRESA EM PORTUGAL**. O nosso plano de expansão prevê no espaço temporal de um ano a abertura de mais quatro lojas: Alfragide, Matosinhos, Amadora e Maia, implicando um investimento de cerca de 60 milhões de euros e criando cerca de 700 novos postos de trabalho directos.

De facto, mesmo sabendo que vivemos um cenário que nos aconselha prudência, continuamos a acreditar no futuro, no mercado português, nos portugueses e essencialmente na nossa filosofia, na nossa cultura de empresa e na nossa equipa.

## Forte Cultura Organizacional baseada em princípios simples

Em 2007, juntámos todos os colaboradores da Leroy Merlin para definirmos em conjunto que tipo de empresa pretendíamos para o futuro e que caminho gostaríamos de percorrer juntos de forma a participarmos na construção da empresa dos nossos sonhos.

Assim, nasceu o nosso projecto de empresa, um projecto a 10 anos chamado "Odisseia 2017", onde foi definida a nossa missão: "Ajudar cada cliente a construir a casa dos seus sonhos".

Definimos em conjunto **os três grandes pilares** que servem de base a este projecto:

- 1. A Equipa**, através da autonomia, delegação e responsabilização que damos às equipas, bem como a aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores;
  - 2. O Profissionalismo**, uma vez que o cliente é nosso "convidado" e pretendemos oferecer-lhe um serviço excelente, bem como o gosto e o conhecimento que temos dos nossos produtos;
  - 3. Os Resultados**, através da criação de bases sólidas para o nosso desenvolvimento, com espírito de superação, permitindo-nos progredir e atingir os nossos objectivos.
- O nosso projecto está ainda assente numa filosofia de partilhas através da **partilha do Saber, do Poder, do Ter e do Querer**.

No domínio do Saber, somos uma empresa que aposta na formação com um investimento na ordem dos 6% da nossa massa salarial, 60 horas de formação em média por colaborador, sendo que toda a nossa formação é certificada. A nossa formação concentra-se essencialmente em 5 domínios: "ofício", comportamental, produto, técnica e *management*. Ainda dentro do Saber, partilhamos toda a informação com os nossos colaboradores, através de sistemas de informação descentralizados e acessíveis a todos.

Fomentamos a partilha do **Poder** uma vez que temos um *management* participativo, hierarquias curtas e defendemos

a descentralização e a autonomia das equipas. Na Leroy Merlin cada colaborador tem uma responsabilidade concreta. Um chefe de sector é o "patrão do seu negócio", cabendo-lhe definir a sua estratégia comercial e a gestão do seu sector. Cada vendedor tem como responsabilidade um corredor, sendo por isso responsabilizado pela qualidade e pelos resultados do mesmo.

No que respeita ao **Ter**, defendemos a partilha dos frutos do nosso trabalho através de um prémio de progresso lançado no âmbito do nosso projecto de empresa, estando previsto o lançamento da participação de benefícios e do accionariado, dando a cada colaborador a hipótese de se tornar accionista do Grupo.

O **Querer** prende-se com o facto de desenvolvermos as nossas estratégias através da escuta activa dos nossos clientes e colaboradores. Somos operacionais, gostamos do terreno e valorizamos a opinião de quem está mais próximo dos nossos clientes. São eles – os vendedores, operadores de caixas e restantes equipas de loja – que melhor conhecem as necessidades e os desejos dos nossos clientes. Levamos tão a sério esta aproximação ao terreno que pretendemos que cada membro do comité de direcção da Leroy Merlin Portugal tenha associada à sua função uma missão operacional, seja ela através de uma direcção de operações, da animação dos controladores de gestão das lojas ou através da central de compras. No meu caso particular, sou Director de Recursos Humanos e Director regional de Operações, tendo a meu cargo a direcção de uma região com o máximo de três lojas.

Ainda no âmbito do nosso projecto de empresa foram definidos os nossos **7 valores**: Confiança, Compromisso, Simplicidade, Proximidade, Escuta, Transparência e Honestidade. O elemento mais relevante e demonstrativo do desejo de fomentarmos a proximidade é o facto de **nos tratarmos todos por tu**, independentemente da missão, estudos ou saber-fazer de cada um. Valorizamos todos e cada um dos nossos colaboradores, temos um processo anual de desenvolvimento e progresso (avaliação de desempenho), trabalhamos a detecção de potenciais e desenvolvemos planos de carreira de dimensão nacional e internacional.

Somos uma empresa humana que aposta na qualidade das suas pessoas como factor de diferenciação e que assume que só através da criação de um projecto conjunto que envolva todos os seus colaboradores e que os mantenha motivados e empenhados na satisfação dos nossos clientes poderemos enfrentar o futuro.

No ano 2008, a Leroy Merlin identificou a necessidade de ter uma plataforma tecnológica que suportasse as tarefas administrativas de recursos humanos e as componentes de desen-

volvimento de recursos humanos. A intenção era escolher uma solução modular, robusta, flexível e evolutiva e encetar o projecto pela automatização dos processos administrativos de recursos humanos, libertando os profissionais de RH para as áreas mais estratégicas, nomeadamente formação, avaliação de desempenho e gestão do recrutamento.

Após consultas ao mercado, o parceiro tecnológico escolhido foi a **Meta4**, por ser aquele cujas soluções mais se adaptavam à trajetória da Leroy Merlin, bem como pela capacidade de retorno a curto prazo, implementando cada um dos módulos sequencialmente (processamento de salários em produção em três meses). Desta forma, estabelecemos uma parceria **Meta4/Leroy Merlin** que suporta a nossa visão da gestão dos recursos humanos, garantindo a continuidade e capacidade de a Leroy Merlin saber que quaisquer que sejam as suas opções de futuro, em termos de gestão de RH, a plataforma **Meta4** continuará a suportá-las.

Para implementar esta ferramenta, a Leroy Merlin escolheu a **SISQUAL**, por considerar que possuía a equipa e a experiência necessárias para levar a bom porto este projecto. Este foi definido em duas fases:

A primeira fase – implementação da estrutura base: organização, cadastro, contratos e processamento salarial – foi já terminada, com bastante sucesso, estando o sistema em produção. Cada loja tem hoje acesso apenas à sua informação, a qual integra, processa e valida no sistema. A Direcção de Recursos Humanos tem permanentemente, e *online*, acesso a todos os dados de todos os colaboradores, realizando uma gestão centralizada e podendo, de uma forma mais eficaz, implementar alterações às regras/políticas de gestão administrativa.

Por outro lado, a Leroy Merlin adquiriu o controlo total destes processos, deixando de depender de uma entidade externa, o que acelerou a obtenção da informação, bem como eliminou erros e falhas inevitáveis derivados de um tratamento descentralizado com recurso a interlocutores internos e externos.

A segunda fase do projecto tem como objectivo aproveitar o sistema implementado para suportar a gestão técnica. Nesta fase implementar-se-á o tratamento dos dados que são essenciais para manter e melhorar a qualidade dos recursos humanos da empresa. Destacam-se a Formação, a Avaliação de Desempenho e o Recrutamento.

Terminada a Fase 1, caminha-se agora para a implementação da Fase 2 do projecto. Entre estas fases, a **SISQUAL** foi também escolhida pela Leroy Merlin para implementar o sistema de Gestão de Assiduidades e de Gestão de Escalas e Equipas, projecto que acaba de se iniciar. ■