

CASO PARA ENSINO

A Cantina de Seu Luis ou a Cantina São Pedro?

Maria Goretti Araújo de Suárez

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

A Cantina de Seu Luis era uma empresa muito pequenininha, mas se tornou um local de referência no comércio mossoroense, pelo tratamento que tinha com seus clientes e funcionários.

Para quem não conhecesse a história, era como se aquela cantina fosse de propriedade exclusiva de Seu Luis, tamanho zelo e apego ele tinha por ela. Com muita satisfação a cantina era fechada e aberta todos os dias por ele. Era com orgulho e prazer que ele tirava os cadeados e colocava-os ao final do expediente. Ele conhecia cada cantinho, as mercadorias eram escolhidas detalhadamente, procurava produtos em lançamento, e ao final de cada ano encomendava brindes utilitários para distribuírem com seus clientes, sempre com a marca “Cantina São Pedro”.

Im sempre de braços dados e a pé, ele e sua esposa Ritinha que também trabalhava lá, cumprimentando a todos que por eles passavam, e sempre recebiam seus clientes com um sorriso no rosto e muita atenção. O tratamento que dispensavam aos seus funcionários, apesar das inúmeras brincadeiras que trocavam, impunha respeito e reconhecimento. Desta forma foram adquirindo a confiança dos mesmos e cada vez mais conquistando clientes e amigos.

Além de Seu Luis e Dona Ritinha, trabalhava também na cantina Seu Pedro, que era um grande amigo, além de sócio. Porém com o crescimento inesperado, cresceram também os problemas. O pequeno estabelecimento se transformou no supermercado, o “Supermercado São Pedro”, e a amizade passou a ser afetada pela falta de dedicação e comprometimento de Seu Pedro. Seu Luis não conseguia entender como alguém que sonha e faz nascer uma empresa, vê-la crescer, e quando colhe os primeiros frutos de seu trabalho, simplesmente a abandona sem motivos. Em vista disto, Seu Luis se viu com grande desafio; gerenciar sozinho uma grande empresa.

História da “Cantina São Pedro”

A Cantina São Pedro era um pequeno empreendimento localizado na cidade de Mossoró/RN, teve início num pequeno espaço, com poucos funcionários, e um único dono, Seu Pedro. Em 1969 passou a ser sociedade limitada, com a participação de Seu Luis, o seu grande amigo. Juntamente com ele, ingressou também no referido comércio sua esposa Ritinha, fiel companheira de trabalho, que ao seu lado abria e fechava a cantina, dia após dia.

A humilde cantina começou a prosperar e tornou-se o local de referência no comércio mossoroense. Cresceu tanto que tiveram que ampliar seu espaço físico, e conseqüentemente a diversidade de artigos vendidos, passando a oferecer também material de limpeza e higiene.

Apoiada na sua clientela e na administração dos sócios, a cantina mudou de categoria e recebeu o nome de “Supermercado São Pedro”, em 1974. Agora o estabelecimento já havia mudado sua aparência, contava com prateleiras modernas, espaço para frios com enormes gôndolas refrigeradas, máquinas registradoras, máquinas de assar frangos, enfim, tudo o que um supermercado precisa para disputar a concorrência.

O atendimento aos clientes não foi esquecido. Ao final de cada ano distribuía com eles brindes utilitários, agora com a logomarca “Supermercado São Pedro”. O tratamento que dispensavam aos seus funcionários, apesar das inúmeras

brincadeiras que trocavam, continuava impondo respeito, confiança e reconhecimento.

Enquanto a empresa permaneceu no mercado por 10 anos, foi quando a sociedade foi desfeita. Todo esse tempo Seu Luis foi referência não só pelo seu brilhante desempenho, mas também pelo excelente relacionamento que mantinha com os funcionários, fornecedores, e proximidade de conhecimento que ele foi obtendo com os clientes.

Crescimento da Empresa exigindo uma Gestão Profissional

O crescimento rápido e inesperado da “Cantina São Pedro”, que deveria ter sido motivo de alegria para Seu Luis, passou a ser uma preocupação. Com o crescimento da cantina vieram também os problemas. Mas não os problemas corriqueiros a qual Seu Luis já estava acostumado a administrar. A sua forma de administrar não correspondia com a nova realidade.

Além de estar diante deste desafio de ter que aprender uma nova maneira de administrar seu negócio, teve que fazê-lo de início, praticamente sozinho.

Diante do novo cenário, Seu Luis continuava a se dedicar pelo “Mercado São Pedro”, não media esforços mesmo com todas as suas limitações e pouco conhecimento teórico. A sua escola foi à vida, as experiências que vivenciou. Já a atitude de Seu Pedro não foi à mesma. Esperava-se dele a mesma dedicação. O que não aconteceu.

Com o passar do tempo, era cada vez mais notório à sua insatisfação, desinteresse e descompromisso pelo mercado. Deixando o amigo Luis com todo trabalho e responsabilidade. Isto foi gerando um clima de desarmonia, pois ambos tinham o conhecimento que o comprometimento é fundamental para o sucesso da organização. E que naquele exato momento, momento de crescimento, era necessário que trabalhassem juntos a fim de enfrentar o desafio que estava em suas mãos.

Sendo assim, passou a lamentar o crescimento. Saudosamente desejava que ainda estivesse administrando um simples negócio, de continuar a ter um

contato direto com seus clientes, poder olhá-los nos olhos e ver a satisfação de ter recebido um bom atendimento e de ter adquirido seu produto desejado.

Enfim, em vez de lhe dar com um contexto empresarial e um comercial dinâmico, onde se é necessário atingir melhores níveis de competências administrativas, gestão de negócios e etc., palavra esta que era completamente nova em seu vocabulário e que não tinha a menor idéia do que ela realmente significava.

E agora? O que vou fazer? Estou sozinho diante de um “gigante”, e não sei como sobreviver a esta nova realidade. Estes pensamentos atormentadores não deixavam Seu Luis em paz.

Qualidade de Vida no Trabalho

Os problemas passaram a se acumular. Ele passou a não ter mais tempo para saber o porquê das coisas, e sim em ter que resolvê-los o mais rápido possível. O trabalho passou a ser sinônimo de tortura. E passou a exigir dele sua ausência na família. O que muito lhe incomodava, pois nada lhe dava mais prazer do que estar junto com sua esposa e filha após um dia de trabalho.

Mas agora o contexto era diferente. Todos têm pressa, têm prazo. Tudo é uma “emergência”, tudo é acumular riqueza, conquistar, conquistar.

Desde então, passou a ver que não tinha mais a qualidade de vida no seu trabalho. Que o trabalho estava roubando dele o que ele tinha de mais precioso a “Paz e a alegria de estar com sua família”. E isto não parecia certo aos seus olhos. O trabalho dá a dignidade ao homem, mas este deixa de ser abençoado por ele, quando passa a ser o centro da sua vida e passa roubar o tempo com a sua família.

O Problema

Conciliar valores é fazer concessões. Estas já haviam sido feitas ao longo dos dez anos. Tanto um quanto o outro cederam em seus projetos para se adequar a um projeto comum. Seu Luis, mais rígido, metódico, disciplinado, cedeu para se adequar a maneira do Seu Pedro.

Numa sociedade que existiu por dez anos, não há como dizer que deu errado. Nesse tempo, ambos se doaram ao negócio. A diferença é que Seu Luis havia adquirido amor à cantina, “vestiu a camisa” e dava tudo de si por ela. Enquanto que Seu Pedro aos poucos foi perdendo o interesse, chegando ao ponto de não querer mais continuar a sociedade.

Com o ritmo frenético dos centros urbanos, que é o principal motivador para o aparecimento e crescimento desse segmento (supermercado), pois agregar praticidade, conforto e diversidade de produtos aos seus clientes, isto veio a ser fator de desmotivação para ambos os sócios.

As mudanças exigiam da empresa ajustes em seus processos de negócios, a fim de se adequarem à nova realidade de mercado. Problemas como: Falta de capacitação gerencial para os empresários – administração e controles; de capacitação profissional para os recursos humanos operacionais – gerenciamento e atendimento; ausência de investimento em automação comercial; dificuldade em fazer altos investimentos da infra-estrutura, contradizendo assim com as posturas ágeis e de planejamento requeridas pelo mercado.

Diante das dificuldades e necessidades de grandes ajustes, Seu Luis e Seu Pedro, decidiram romper a sociedade, vendendo o estabelecimento, onde cada qual recebeu a parte que lhe cabia. Com sua parte, Seu Luis abriu um novo e pequeno estabelecimento, optando assim, por uma melhor qualidade de vida, gerenciando agora a sua cantina, a “Cantina de Seu Luis”.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A “Cantina São Pedro” era um minúsculo estabelecimento comercial no segmento de gêneros alimentícios, que atuava na cidade de Mossoró/RN. Em meados de 1969 passou a contar com a ajuda empreendedora de Seu Luis, que a partir daquele ano ingressou no comércio como sócio da referida cantina. Com a sociedade, a cantina que até então era uma espécie de “mercadinho” expandiu-se, passando a pertencer à categoria de supermercado e tornando-se um dos pontos comerciais, do gênero, mais procurados pela população mossoroense. Apesar da falta de qualificação profissional dos sócios, a cantina obteve sucesso por aproximadamente 10 anos, sempre em crescimento, até que certo dia seus donos resolveram por um ponto final na sociedade, e conseqüentemente no empreendimento.

Palavras-Chaves: Crescimento Organizacional; Gestão Profissional; Qualidade de Vida no Trabalho.

Abstract

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas com a esposa de Seu Luis, Dona Ritinha, e com algumas de suas filhas, que guardam na memória todas as lembranças da extinta cantina e também de seu pai, das conversas em que ele relatava e acontecimentos de sua vida. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os familiares foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra.

Sugestão para Discussão do Caso

Sugere-se sua aplicação em cursos na área de administração, gestão de negócio e gestão de pessoas. Este caso pode ser lido em até 20 minutos em sala de aula. Deve-se adotar uma didática voltada à discussão, em pequenos grupos e ainda sugestões de alternativas em grande grupo, direcionando um debate para a reflexão, sobre a importância de se ter capacidade de diagnosticar, compreender, desenvolver e buscando alternativas para a solução da situação problema. Concluindo com orientações e direcionamentos pelo professor.

Objetivos educacionais

Sua criação permite ao aluno compreender a importância de gerenciar os negócios com uma administração profissional, principalmente em um contexto de crescimento organizacional, sem que isso comprometa a qualidade de vida no trabalho.

Entender que a administração de um negócio envolve uma significativa complexidade de fatores, principalmente qualificação e desenvolvimento profissionais. Os gerentes necessitam de suporte para superar seus limites,

orientação para assegurar o seu desempenho adequado, além de ingredientes naturais como a iniciativa, motivação e comprometimento.

O caso possibilita ainda, ao aluno se colocar no lugar do tomador de decisões ou solucionador de problemas. Desafia e provoca o aluno a fazer uso de teorias implícitas, analisando-as se serão capazes de proporcionar o melhor resultado para a empresa.

Este caso também deve motivar o aluno a produzir discussões a partir de dados concretos. Sendo assim, ele deve conhecer mais a realidade, pesquisar dados, analisar um caso específico e contextualizá-lo; um caso enfim que exige do aluno fazer uma relação entre teorias gerencial e um gerenciamento prático, no caso aqui da “Cantina de Seu Luis”, é tirar suas conclusões sobre erros e acertos da mesma.

Alternativas para análise do caso

Mantendo o Negócio

As mudanças exigiam da empresa ajustes em seus processos, a fim de se adequarem à nova realidade de mercado, forçando-a a desenvolver ações com objetivos específicos de elaborar um diagnóstico das áreas funcionais da cantina; identificar seus pontos fortes e pontos fracos; conhecer suas ameaças e oportunidades; propor soluções e alternativas para as áreas julgadas mais necessitadas após a análise. Para que isto pudesse acontecer de forma satisfatória, Seu Luis poderia realizar uma consultoria com profissional especializado que faria visitas ao estabelecimento, avaliando itens como: comunicação visual, acesso à loja, disposição e apresentação dos produtos, limpeza, climatização, atendimento, entre outros. Após receber o diagnóstico com a referida avaliação, Seu Luis receberia sugestões para que pudesse melhorar a cantina como um todo e ainda atrair a clientela.

Contratar um gerente profissional que atuasse na análise, criação, implementação e monitoramento de estratégias para melhorar a gestão mercadológica e ampliação dos negócios, fazer um mapeamento completo do setor, a fim de indicar possibilidades de estratégias de planejamento, como: modernizar o visual da loja para aumentar as vendas, atrair o consumidor, ou seja, tornar a cantina capaz de competir com outras empresas do ramo.

Fortalecer a área de marketing de seus clientes, para melhorar a assertividade das ações. Quais são os melhores clientes? Para quais clientes eu devo dar crédito? Quando e quais produtos devem ser oferecidos? Quanto posso investir para reter meu cliente? Como posso segmentar meus clientes?

Treinar os recursos humanos, que além de aumentar a capacidade profissional de cada funcionário, qualificaria suas experiências nas áreas específicas, proporcionando-lhes novos conhecimentos e ainda funcionaria como uma injeção de ânimo e entusiasmo para continuar no mercado obtendo os melhores resultados possíveis. Desta forma todos seriam beneficiados com os resultados, Seu Luis, os clientes e funcionários.

Com essas mudanças, contando com a ajuda de profissionais mais qualificados, Seu Luis ficaria numa posição mais confortável, teria mais tempo para se reciclar e, conseqüentemente se dedicaria mais a família, e ainda passaria a obter melhor qualidade de vida no trabalho.

Não Mantendo o Negócio

Diante das dificuldades e necessidades de grandes ajustes, Seu Luis e Seu Pedro, decidiram romper a sociedade, vendendo o estabelecimento, onde cada qual recebeu a parte que lhe cabia e poderia cada um dos sócios optar por mudar de ramo, ou partir para uma nova atividade ainda no segmento do gênero alimentício sendo que cada um por si, já que era a maior experiência profissional de ambos, ou ainda, passar a gerenciar uma empresa de outra pessoa (passaria a ser apenas funcionário).

Questões para discussão

1. Com base nas características da empresa, identifique o significado da qualificação profissional para os empresários?
2. No caso de Seu Luis, há indícios de uma pessoa empreendedora? Caso positivo cite-os, caso contrário indique o que poderia ser feito para que sua cantina não chegasse ao fim.
3. Como você assumia a decisão de fechar o negócio, tanto por parte de Seu Luis quanto de Seu Pedro valorizando a qualidade de vida no trabalho?
4. O crescimento organizacional garantiu o sucesso da empresa? Justifique.

Biografia recomendada

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE; SEBRAE. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5 ed. Brasília: 2002.
SILVA, Francisco Edivan. **O Poder da Iniciativa**. 1ª edição. Natal: Depto. Estadual de Imprensa.

DRUCKER, Peter F. **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa**. Tradução Márcia Nascentes. Edição original. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REVISTA EMPRESAS E MERCADO. **Comunique Editora**. Ano XIV. Nº 17. Ed.2010.

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de / ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. **Casos para Ensino em Administração** – Curitiba: Editora CRV, 2010 157p.

www.abrasnet.com.br – **Erros de Gerenciamento de Supermercados** - Acesso em 16.11.2010

www.mundodomarketing.com.br – Acesso em 28.11.2010

www.sigeor.sebrae.com.br – Acesso em 28.11.2010

pt.wikipedia.org/wiki/Consultoria_empresarial – Acesso em 28.11.2010