

ESTUDO DE CASO MC RECEPÇÕES

Autora: Samara Maria Aires da Câmara

Orientadora: Maria Valéria Pereira Araújo

RESUMO DO CASO

A empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante nas economias de todo o mundo, porém a inegável a dificuldade encontrada na administração deste tipo de empresa. Este estudo analisa a problemática interna da empresa familiar MC Recepções, do ramo recepções e eventos, focando as questões da administração informal e centralizadora por parte da sua fundadora, onde ocasionou uma sobrecarga de trabalho. Assim, aborda-se a história da empresa, mostrando os fatores aos quais prejudicaram na administração, a fim de analisar quais seriam as atitudes que faltaram para uma empresa familiar de sucesso.

Palavras-chave: empresa familiar; administração profissional; sobrecarga de trabalho

ABSTRAT

The family business occupies an important place in our world economy, but sometimes we will find some problems or difficulty in this kind of the business. This studies analyze the internal problems found at MC Reception, events company. Based mainly in questions about informal administration by centralized. The owner which caused a overloaded work. The history of this company after analyze all the subjects we will give the right attitudes to this company in order to obtain the family business success.

Keywords: Family business; Professional Manegement; Work Overload

INTRODUÇÃO

Era mais uma sexta-feira do ano de 2009. Maria Câmara, proprietária do salão MC Recepções saía para fazer as compras finais para a festa do dia seguinte. Cansada e sozinha, ela elaborava a lista das compras e seguia rumo ao supermercado calculando o quanto gastaria na organização de mais um evento.

A sobrecarga de trabalho durante toda a semana e no dia da festa até a madrugada a deixava cansada e irritada com a vida que levava. Os seus problemas a levavam todos os dias a analisar se valia à pena continuar, pois a administração estava toda voltada para ela, já que não acreditava na possibilidade de encontrar uma pessoa que pudesse dividir a sua responsabilidade. Acreditava que só ela teria o mesmo cuidado ao organizar a festa. Não conseguia delegar funções, apesar de reclamar muito dos que não a ajudavam.

Com tantos problemas e sem a ajuda que precisava, Antônia tomou a decisão de alugar o espaço do salão para outras empresas e viver do aluguel, pois não conseguia realizar uma administração mais profissional, onde a mesma pudesse sentir-se mais tranqüila e disposta para o trabalho.

Será que a sobrecarga de trabalho de Maria Câmara está vinculado à sua forma de gerenciar? O que ela poderia ter feito para continuar no trabalho de forma prazerosa? A administração informal pode ter influenciado no acúmulo de funções para a proprietária?

História da Empresa

O salão de festas MC Recepções teve início no ano de 2000, através da idealização de Maria Câmara, decoradora, que já trabalhava na área de eventos à aproximadamente 10 anos. Fazia cestas de café da manhã, decorações e pequenos buffets em empresas e salões. Seu marido, Eduardo, saiu da empresa a qual trabalhava a mais de 20 anos e com o dinheiro da rescisão pensou em montar o próprio negócio. Pensaram em várias opções, como: farmácia, floricultura, etc. Mas nunca chegavam a um consenso, até que surgiu a idéia de montarem um salão de recepções, já que Maria Câmara já

fazia muitas festas em outros salões. O nome da empresa deu-se a partir do nome da fundadora, onde AC significa Maria Câmara.

Depois da grande reforma em sua própria residência, compraram aos poucos os utensílios que faltavam para tocar o negócio. Com as coisas parcialmente prontas, começaram as ligações e os primeiros contratos fechados. Toda a família estava inserida no novo trabalho, afinal, todos moravam lá, não tinha como ser diferente. Após um ano de empresa, a irmã de Antônia, Albânia, deixou o seu emprego para trabalhar com a irmã. Atendia os telefones, fechava contratos e trabalhava durante os eventos.

Maria Câmara era muito dedicada ao trabalho, procurava sempre fazer o melhor. Esforçava-se para que tudo saísse sempre do jeito que o cliente sonhou, mas, estava muito nervosa com as responsabilidades do negócio e não conseguia segurar a barra sozinha. Era ela quem atendia os clientes nos fechamentos do contrato, fazia as compras da festa, fazia a decoração e ficava administrando os possíveis problemas durante o evento.

As discussões com os seus três filhos eram muito constantes, já que se tratava de uma empresa familiar, ela acreditava que eles deveriam tomar a frente do negócio mesmo que fosse contra a vontade deles que seguiam outros rumos profissionais.

No início da empresa, os filhos da proprietária ainda estavam no colégio, com isso eram impostos a darem sua contribuição. E como podia ser diferente? Moravam dentro da empresa! O telefone de casa era comercial, onde todos atendiam: "MC Recepções, bom dia?" Seja lá que horário tocasse. Chegavam clientes nas mais diferentes horas, e se Antônia ou Albânia não estivessem, teria que ir qualquer um para mostrar o salão e fornecer as informações necessárias.

Aproximadamente no segundo ano de empresa, seus filhos entraram na faculdade e os conflitos já começaram a surgir. Cada um buscando seu caminho, com seus objetivos e compromissos. Antônia irritava-se e acreditava que todos teriam a obrigação de empenhar-se na empresa, que era o único sustento da família. Ficava triste porque achava que faltava empenho de todos, pois mesmo que seus filhos e sua irmã trabalhassem nos eventos, ela gostaria que todos fossem mais dedicados e fizessem cada vez mais.

Já consolidada no mercado, a empresa estava realmente com a cara da proprietária, que desde 2002 tocava o salão sem a ajuda do marido, ao qual divorciou-se. Contava com a ajuda de sua irmã, os filhos, agregados e alguns funcionários. Com capacidade para até 220 convidados, o salão de pequeno porte era composto de três funcionários fixos, sendo eles: o jardineiro, o faxineiro e a recepcionista (sua irmã Albânia).

Os demais funcionários eram somente diaristas para os dias de festa, como: cozinheiros, garçons, recepcionistas do evento, seguranças, entre outros. Além dos serviços terceirizados, como os responsáveis pelo bolo artístico, doces, salgados, música. Contava com o ex marido para montar o equipamento de som, assim como para tocar teclado nos eventos, com sua filha mais nova para ficar na recepção da festa, com sua filha mais velha para fazer os doces mais simples, assim como levar as garçonetes para casa após os eventos, na realização de cerimoniais, ajudar na louça e coordenação das festas, seu filho caçula ajudava a fritar os salgados e no serviço de barman, em meio a tudo isso estavam os genros e nora, que também se envolviam e ajudavam nas mais diferentes atividades. Todos que estavam por perto participavam na realização do evento, porém nada oficial, tudo ocorria de forma natural e improvisada.

Antônia ajudava o faxineiro a limpar o salão, fazia as compras para a festa, fazia o planejamento, atendia os clientes, decorava a festa e coordenava todo o evento de dentro da cozinha, onde ajudava a fritar os salgados. Quando um cliente queria tratar de qualquer assunto, a mesma tirava seu avental e a toca protetora do cabelo, para atender o cliente. Para isso ela já estava sempre bem vestida e com um sapato no canto da cozinha para trocar sua sandália rasteira quando fosse necessário.

O MC Recepções em 2009

Maria Câmara reconhece que atua em um ramo cuja principal característica está em realizar sonhos para os mais diferentes tipos de clientes, tornando cada evento único, com características e exigências mais diversas. Imaginem como é atender uma mãe que está realizando o sonho de fazer a festa de 15 anos de sua única filha? E a expectativa de uma noite para que

tudo saia do seu jeito? A responsabilidade e pressão nesse ramo são muito grandes.

Entre o ano de 2008 e 2009, Antônia percebia que o mercado estava cada vez mais competitivo e isso lhe exigia cada vez mais dedicação e criatividade para acompanhar a velocidade com o que o mercado desenvolvia-se.

Em termos de investimentos de capital, a empresa não investia em renovações tecnológicas e ampliações. Manteve sempre a qualidade dos produtos e dos serviços, mas não houve sofisticação, tendência do mercado. Apesar de apresentar uma boa clientela fiel das mais diferentes classes, estava tornando-se cada vez mais difícil concorrer com o mercado e com isso captar novos clientes, já que na sua maioria procurava novidades e sofisticação.

Maria Câmara sofria interferência tanto dos salões que investia alto no glamour, quanto daqueles que faziam várias promessas impossíveis aos clientes e ganhava através dos baixos preços e má qualidade dos produtos e serviços. Muitos clientes preocupavam-se bastante com o visual, na apresentação e não interessavam-se em procurar informações sobre os serviços e isso deixava Antônia completamente desestimulada com o trabalho.

Neste contexto, Maria Câmara questionava-se em conversa com a família: "Como gerir uma empresa familiar, de modo a descentralizar as decisões e evitar a sobrecarga de trabalho?"

A gestão na empresa familiar

Antônia e seus filhos reconheciam a necessidade de investir em mais funcionários, além do aperfeiçoamento dos mesmos, porém, não levaram essa idéia a diante. Houve certa relutância com a idéia de que funcionário algum teria o mesmo interesse e empenho em desenvolver as atividades da empresa, já que a mesma alegava que se os próprios membros da família não se interessavam em contribuir com a empresa, quem diria um funcionário.

Devido à informalidade da empresa, os filhos não tinham salários, somente algumas gratificações quando entrava no orçamento. Já os demais colaboradores, eram remunerados em sua maioria por diária. E apesar das baixas remunerações, os colaboradores gostavam e envolviam-se com o salão.

Alguns até faziam outros trabalhos indicados por Antônio para outros empresários aos quais ela tinha conhecimento no ramo.

Antônia envolvia-se muito com as pessoas que trabalhavam lá e acabava dando oportunidade para filhos e irmãos dos funcionários, encaixava-os onde fosse possível, isso fazia com que os funcionários sentissem uma certa liberdade em seu espaço, muitos deles até dormiam lá.

A maioria dos garçons que trabalhavam lá nunca havia trabalhado nesta profissão antes. A proprietária não exigia experiência, muito pelo contrário, gostava de ensinar e acreditava que dessa forma evitavam “os vícios” da profissão.

A seleção dos colaboradores era realizada através de indicações pessoais. Tinha como critério básico a boa aparência e comunicação. Normalmente fazia-se um teste prático em uma situação real de um evento.

O treinamento ocorria durante as atividades, com correções, reuniões e assim por diante. A avaliação de desempenho era realizada informalmente dia-a-dia na realização da função de cada um.

Quando questionados, os ex-funcionários alegavam que gostavam da empresa e em especial da proprietária, que além de pagar os devidos salários e diárias que forma pontual, também gostava de agradá-los com festas de fim de ano, comissões, distribuição de doces e salgados, entre outros. Em contrapartida reclamavam que a mesma perdia a paciência muito rápido, com isso causava um certo clima negativo em alguns momentos, apesar de que em muitas vezes ela revia e pedia desculpas posteriormente.

A nova fase da empresa

Com nove anos de dedicação e a sensação de dever cumprido, Maria Câmara está decidida a fechar a empresa após o casamento da sua filha que acontecera em março de 2009. A mesma alega ter sempre honrado os seus compromissos com todos, ter se dedicado sempre a fazer o melhor, mas reconhece ter falhado na administração da empresa: “- Eu sempre fui muito exigente comigo e com os outros e isso me ocasionou muitas vezes sobrecarga de tarefas e noites em claro, tudo tinha que está perfeito” diz

Antônia reconhecendo um dos pontos aos quais a levou a encerrar suas atividades.

O cansaço era claro quando ela lembra os dias de festa, fala com uma certa emoção em contraste com o alívio de hoje está vivendo uma vida bem mais tranqüila e completa: “- Às vezes eu penso que eu poderia ter crescido muito mais no ramo, pois sei que meu trabalho era muito apreciado por todos, porém não suportei a pressão de levar tudo sozinha e sem capital de giro para investir, sustentava meus três filhos com o dinheiro das festas desde o início”.

Ao entrevistar os filhos e a irmã de Antônia, pessoas que trabalhavam na empresa, foi observado que todos aprovaram o fim da empresa e sentiam-se tão aliviados quanto a própria. Observaram que a empresa caracterizava-se pelo acolhimento dos que trabalhavam lá e a boa qualidade dos serviços prestados. A filha mais velha de Antônia dizia: “- Nossos amigos lamentaram bastante o fechamento do salão, assim como muitos clientes; mas acredito que a minha mãe não precisava mais trabalhar tanto, precisa descansar, hoje não dependemos mais do dinheiro dela, ela precisa fazer algo para ela”.

A forma centralizadora e informal de conduzir a administração da empresa por parte da proprietária ocasionou o alto nível de estresse em todos que moravam lá, por isso o que se percebe hoje é que Antônia apesar de está ganhando menos com o aluguel do salão, está com uma melhor qualidade de vida e bem mais feliz e aliviada com o fim da empresa.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

O caso dá ênfase à dificuldade da administração de uma empresa familiar que usa a informalidade para a condução de suas atividades. Este estudo contribui na obtenção do conhecimento e discussão de uma administração profissional nas empresas familiares, oferecendo uma interface teórica e prática do assunto em questão. Além disso, o estudo promove uma melhor visão relacionada aos pontos fortes e fracos de uma empresa familiar.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real, vivida entre os anos de 2000 e 2009 em uma empresa da área de eventos. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas deram-se através da vivência no ambiente tratado, assim como na aplicação de entrevistas com os funcionários e familiares envolvidos na atividade.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula nos cursos de Graduação em Administração, Tecnólogos em Gestão de Pessoas e nas Pós Graduações em Gestão de negócios e de pessoas, além das disciplinas direcionadas à área de administração e gestão de empresas familiares.

QUESTÕES

1. Qual a principal falha ocorrida para que a empresa não tenha tido continuidade?
2. O que poderia ter sido feito para que Antônio não optasse por alugar o espaço de recepções?

3. Como resolver as falhas na gestão familiar da MC Recepções sem gerar conflitos familiares?
4. Como poderia ser aplicada uma gestão mais profissional nesse caso?

ANÁLISE DO CASO

Para planejar e discutir soluções para o caso, é importante levar em consideração o estilo da empresa, principalmente o seu porte, para que não seja sugerido algo muito além da sua realidade. O foco principal se dará em processos de curto prazo e de baixos investimentos financeiros.

A discussão deste caso pode ser iniciada abordando a estrutura organizacional. É necessário que seja enfatizada a falta de uma gestão mais profissional, onde percebe-se a ausência de um organograma definido, assim como das descrições dos cargos, o que ocasionava a informalidade da gestão em relação aos funcionários.

Com uma estrutura organizacional mais definida, os funcionários teriam uma maior responsabilidade, já que saberiam exatamente onde começava e onde terminava suas atividades.

Na segunda etapa da discussão pode-se abordar a característica mais evidente na empresa familiar, a presença dos membros da família, como os filhos, por exemplo, que seria importante as suas definições de competências e atribuições. Os filhos da proprietária também teriam seus cargos e funções bem definidos, a partir das suas habilidades, e para evitar conflitos familiares, a proprietária estabeleceria salários compatíveis, mesmo que representados em diárias.

Com os funcionários/membros da família cientes das suas atribuições já pré-estabelecidas, amenizariam as tarefas da proprietária, que teria mais condições de exercer as suas competências com mais dedicação e com menos sobrecarga.

Definindo a administração informal como a principal falha do processo empresarial do salão de festas MC Recepções, pode-se entrar na questão de um auxílio profissional para a proprietária. Depois de toda a organização estrutural sugerida, haveria a descentralização do poder, porém, poderia ainda assim ocorrer falhas na gestão, tendo em vista que a Sra. Maria Câmara não

apresentava as habilidades necessárias para a delegação de tarefas e isso poderia prejudicar o andamento da empresa. Assim, poderia sugerir-se a eleição de um membro que tivesse vocação para gerir a empresa ou até mesmo uma possível contratação externa que poderia resumir-se a uma consultoria.

Com o intuito de resolver os problemas da empresa sem gerar conflitos familiares, as tomadas de decisões referentes ao novo método de administração poderiam ser resolvidas em conjunto, através de propostas e discussões, além de um melhor aproveitamento dos familiares envolvidos, conforme suas habilidades e vocações.

Com uma estrutura empresarial mais organizada, a proprietária teria mais estímulo em prosseguir com a empresa, tendo em vista que tratava-se de um salão de festas com clientes fiéis e bem visto por todos. A mesma certamente amenizaria a sua centralização sobre os assuntos da empresa e consequentemente a sua sobrecarga de trabalho.

REFERÊNCIAS

GERSICK, Kelin E.; HAMPTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.). **Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. In. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40 n 1 p.6-9. jan./mar. 2000.