

**CASO DE ENSINO – AS COISAS TÊM FUNCIONANDO ASSIM, NO  
IMPROVISO  
TEACHING CASE – THINGS HAVE WORKED THAT SOON, IN  
IMPROVISION  
CASO DOCENTE - LAS COSAS HAN FUNCIONADO QUE PRONTO, EN  
IMPROVISO**

Andréia de Araujo de França, Maria Valéria Pereira de Araújo

Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Brasil

valeriaaraujoufrn@gmail.com

Recebido em: 30/08/2019 | Aceito em: 10/11/2019

**RESUMO**

O Sr Luis conseguiu durante 29 anos exercer sua atividade de reformador de estofados sem que o Atelier Milenium tivesse um sistema organizado de registro e controle de dados, ou seja, nunca mensurou quanto de lucro ou prejuízo alcança no final de exercício financeiro, ou a qualidade de serviço em relação aos concorrentes, nunca fez nenhum tipo de propaganda de seus serviços, entre outras atividades fundamentais à sobrevivência de qualquer organização. Este caso é relatado pelo ponto de vista da filha do Sr Luis, a Ananda que agora tem a missão de desenvolver uma empresa começando praticamente do zero, descreve uma situação legítima, que teve início no segundo semestre de 2014 em uma empresa de serviços de reforma de estofados. Os dados e informações adquiridos são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e participação. Este caso real poderá servir de base para conduzir discussões em salas de aulas nos cursos de graduação e pós-graduação que tratem os assuntos ligados à Administração.

**Palavras-chaves:** Profissionalização; Planejamento; Organização; Controle; Empresa Familiar.

**ABSTRACT**

Mr. Luis managed for 29 years carries on business reformer upholstery without the Atelier Milenium had an organized system of registration and control of data, ie, never measured how much profit or loss reaches the end of financial year, or quality of service compared

to competitors, never made any kind of advertising your services, among other key to the survival of any activities organization. This case is reported by the point of view of the Ananda, daughter of Mr. Luis who now has the task of develop a company starting almost from scratch, describes a legitimate situation, which began in the second half of 2014 in a company retirement upholstery. The acquired data and information services are the primary character, participation and observation techniques being used. This real case can serve as a basis to conduct discussions in classrooms in graduate and undergraduate programs that deal with topics related to Administration.

**Keywords:** Professionalization; Planning; Organization; Control; Family Business.

## RESUMEN

El señor Luis logró durante 29 años ejercer su actividad como reformador de tapicerías sin que Atelier Milenium tuviera un sistema organizado de registro y control de datos, es decir, nunca midió cuánta ganancia o pérdida logra al cierre del ejercicio, ni la calidad de servicio en relación a la competencia, nunca realizó ningún tipo de publicidad de sus servicios, entre otras actividades fundamentales para la supervivencia de cualquier organización. Este caso se relata desde el punto de vista de la hija del señor Luis, Ananda, quien ahora tiene la misión de desarrollar una empresa comenzando prácticamente desde cero, describe una situación legítima que comenzó en el segundo semestre de 2014 en una empresa de servicios de jubilación. tapicería. Los datos e información adquiridos son de carácter primario, utilizando técnicas de observación y participación. Este caso real puede servir de base para la realización de debates en las aulas de los cursos de pregrado y posgrado que aborden materias relacionadas con la Administración.

**Palabras llave:** Profesionalización; Planificación; Organización; Controlar; Empresa familiar.

## INTRODUÇÃO

Há quase trinta anos o Sr Luis, almejando uma renda extra, teve a ideia de reformar um estofado antigo que possuía e gostaria de vendê-lo, isso lhe proporcionou além do dinheiro a oportunidade de iniciar seu próprio negocio, a partir daí começou a anunciar para os amigos e colegas que reformava estofados

e assim, aos poucos, ele montou sua reformadora de estofados – O Atelier Milenium.

O Sr Luis é um homem simples que apesar da pouca instrução acadêmica, sempre foi ativo, arrojado e realizador, nunca deixou se desanimar pelos problemas, agindo com persistência e comprometimento e uma contínua visão do futuro.

Ao longo desses quase 30 anos o Atelier Milenium tornou-se referência na zona norte da cidade de Natal, sendo uma das mais estruturadas da região em termos de tamanho e maquinários.

A grande angustia do Sr Luis nesse momento é que já está cansado e precisando se aposentar, mas não quer deixar o seu negócio, que conseguiu com tanto esforço para terceiros, ele gostaria que a filha mais nova, que é formada em administração de empresas tomasse a frente e assumisse a reformadora, dando continuidade à empresa.

## **A EMPRESA**

A reformadora do Sr Luis apesar de ter surgido em 1985, somente em 2010 foi registrada no Simples Nacional, como prestadora de serviços de reforma de estofados, seu nome fantasia é Atelier Milenium e esta localizado na zona norte de Natal, precisamente no conjunto Santa Catarina.

O próprio Sr Luis faz o contato com os clientes, compras de mercadorias e realiza a entrega, a reforma dos estofados fica na responsabilidade de um funcionário, contando ocasionalmente com um ajudante, além disso, A Sr Maria, esposa do Sr Luis, faz às vezes de secretaria emitindo notas fiscais e boletos.

O Atelier Milenium tem prestado serviço para toda Natal e cidades vizinhas, a grande maioria de seus clientes são atendidos a domicilio, onde no conforto do seu lar, ao escolher o material a ser utilizado, recebem o orçamento e se estiverem de acordo, o estofado é levado para reforma e entregue no prazo máximo de 15 dias, com garantia do serviço realizado.

Apesar de um número considerável de clientes a empresa nunca usou de nenhuma ferramenta de marketing para divulgar os seus serviços a não ser o boca a boca.

Recentemente Ananda, filha do Sr Luis, resolveu atender ao pedido do pai, propondo inicialmente a ajuda-lo na administração do Atelier Milenium.

## **UMA SURPRESA**

A notícia que Ananda finalmente concordará em trabalhar no Atelier Milenium foi muito bem recebida por seus pais e pelo funcionário da empresa, todos estavam ávidos por mudanças e melhoras nos resultados, assim como a própria Ananda percebeu que essa seria uma grande oportunidade de mostrar seu potencial.

Entusiasmada, Ananda logo procurou saber como era a rotina de trabalho e de que maneira as pessoas trabalhavam, assim, decidiu fazer um levantamento dos problemas existentes no atelier, por meio de coleta de dados com observações e conversas informais, para sua surpresa não encontrou nada organizado, isso mesmo, nenhum registro por mais simples que fosse, ficou sem acreditar e se perguntando como uma empresa poderia ter sobrevivido deste modo sem nenhum registro documentado por todo esse tempo.

“Gostaria de ver o resultado financeiro dos últimos meses, o fluxo de caixa, conhecer o cadastro de cliente, [...], onde estão armazenados esses dados? Não acredito que tem isso somente na cabeça?” Indagava Ananda ao seu pai.

Mas de fato era assim que acontecia todos os números estavam na cabeça do Sr Luis, pelo menos era o que ele achava, nunca havia feito um levantamento para saber se tinha lucro ou prejuízo no final de cada mês, além disso o Sr Luis não sabia o quanto o Atelier Milenium possui de material estocado, e assim Ananda identificou que o Sr Luis misturava o capital da empresa com o capital pessoal, não fazendo distinção dessas contas.

Do mesmo modo, ela observou que todos que fazem parte do Atelier Milenium sabem suas atribuições, mas não sabem definir porque as fazem, pois

a empresa não tem uma missão definida e quem dirá uma visão de futuro, objetivos e estratégias.

Em uma conversa com a mãe, Ananda revelou estar perplexa em saber que as coisas têm funcionado no imprevisto – “mas ao mesmo tempo estou feliz, porque sei que vou ter muito trabalho pelo frente” – comentou ela.

Outro fato que impressionou Ananda foi a empresa não ter estabelecido um cadastro com o nome, endereço e telefone de seus clientes antigos e clientes em potencial. Para ela não conhecer a clientela poderia prejudicar uma futura ação de marketing.

Certo dia, quando ainda estava tentando entender o funcionamento da empresa, presenciou a reclamação de uma cliente embravecida, pois já havia solicitado duas vezes, por telefone, o orçamento da reforma do seu estofado e o Atelier Milenium ainda não havia realizado. Resolvida à situação com a cliente, a explicação do Sr Luis para Ananda foi que esqueceu, “simplesmente minha cabeça não funciona mais como antigamente” disse ele. E assim começou mais uma discussão sobre a necessidade de registrar os acontecimentos, quais sejam agendamentos de serviços, reclamações de clientes, entradas e saídas de recursos, controlar o estoque, enfim tudo que uma organização de verdade deve fazer.

Outro ponto crucial para Ananda, além de toda problemática administrativa era aprender sobre o negócio de estofamento em si, que tipos de materiais se usam, a qualidade do serviço e a melhor maneira de fazê-lo, assim poderia ter mais argumentos com os clientes, julgava ela.

“Nessa área o conhecimento é crucial, pois muitos clientes preferem adquirir um estofado novo, precisamos convencê-los de que reformar o antigo é mais vantajoso em todos os sentidos”.

## **OS DESAFIOS**

Apesar de ser referência e uma das maiores empresas do segmento na zona norte de Natal, ficou claro que o Atelier Milenium sofre gravemente com problemas administrativos. O Sr Luis, embora tenha várias características de

empreendedor deixou de lado a formalidade e a profissionalização do seu empreendimento, procurando satisfazer apenas as suas necessidades imediatas.

Um dos desafios de Ananda agora é persuadir o Sr Luis para as mudanças necessárias, por onde começar? Como colocar a situação para o pai de maneira a não o ofendê-lo? Afinal relações desse tipo com familiares são bem mais delicadas do que seria com um funcionário sem parentesco.

Na visão de Ananda a organização do negócio seria um primeiro e grande passo para a mudança, mas por onde Ananda deveria começar? O que poderia fazer?

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Fontes dos Dados**

As situações apresentadas são autênticas e fiéis à realidade estudada. O fato ocorreu em junho de 2014 e a sua publicação foi autorizada, sem que o nome da empresa fosse divulgado, por isso o nome dos personagens foram alterados e a organização recebeu o nome fantasia de Atelier Milenium.

As informações colhidas são de caráter primário, obtidos utilizando-se de técnicas de observação e participação.

### **Objetivos de Aprendizagem**

O caso para ensino “As coisas têm funcionado assim, no improviso”, aproxima o aluno da discussão sobre a profissionalização em empresas familiares, bem como da necessidade das pequenas empresas desenvolverem ações de planejamento, organização e controle visando à própria sobrevivência e sucesso.

### **Questões para discussão e Análise do caso**

- 1) De acordo com o caso o Sr Luis quer deixar o Atelier Milenium no comando de Ananda. O que é necessário para que isso ocorra de maneira bem sucedida?

Pode-se iniciar a discussão do caso com uma reflexão sobre as empresas familiares vista na maioria das vezes como micro e pequenas empresas e que apesar de várias características desse tipo de organização serem observadas como vantagens competitivas, quais sejam, confiança nos parentes, compromisso de todos com os objetivos da empresa, valores compartilhados, é preocupante o fato de a gestão ser predominantemente informal. Daí a importância da profissionalização como fator fundamental para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, ressaltando que profissionalizar não significa invalidar as características típicas da pequena empresa familiar, mas, sim, potencializá-las, ao mesmo tempo em que se minimizam as suas fraquezas, como informalidade excessiva e amadorismo.

As Empresas familiares têm como característica principal a presença do fundador este, sempre presente, é o responsável pela tomada de decisões. O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base em aspectos emocionais e intuitivos. Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça rapidamente.

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida.

Primeiramente é preciso verificar se Ananda esta interessada na administração e capacitada para gerir a empresa, com todas as competências inerentes ao cargo que irá assumir.

O segundo procedimento a seguir é a profissionalização no sentido de estabelecer critérios gerais para nortear as decisões, além de criar regras para a definição de papéis e divisões de tarefas dentro da empresa.

Neste sentido Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um método de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser explicado em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Para este autor, o processo de profissionalização terá semelhanças com o processo de burocratização (sentido weberiano), mais especificamente na medida em que o administrador profissional deverá prevalecer sobre o administrador patrimonial. Ele se caracteriza ainda pelo predomínio da racionalidade funcional, da delimitação da autoridade na organização, de exigências de qualificação para preenchimento de cargos na organização e pela maior documentação das ações administrativas.

2) Quais ferramentas de Gestão Financeira Ananda deve fazer uso e qual a importância disso?

Neste momento, pode-se destacar os elementos básicos de finanças para o gerenciamento do negócio. Segundo Gitman (2010), a administração financeira serve para manejar da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder, o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva mediante a um mercado repleto de concorrência, proporcionando assim, o retorno positivo a tudo que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

Ananda deverá é cuidar das finanças da empresa, honrando as obrigações nas datas dos vencimentos, captando recursos quando necessários, e aplicando as sobras em investimentos atraentes, administrar o capital de giro, incluindo as contas a receber, as contas a pagar e o disponível, além dessas atividades, os estoques merecem uma atenção especial por parte de Ananda, ela deve fazer um planejamento de como controlar os materiais dentro do Atelier Milenium, trabalhando exatamente em cima do que a empresa necessita, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo, para isso deverá fazer um levantamento levando em conta a data de entrega do fornecedor, perecibilidade, demanda, entre outros fatores. Deste modo saberá determinar o

que e quanto deverá permanecer em estoque, a periodicidade da reposição e o grau de prioridade de cada item.

Como afirma Viana (2002 p. 118)

“Gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que: a) as necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível; b) seja assegurada a seus consumidores e continuidade de fornecimento; c) o valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta.”

3) No lugar de Ananda o que você faria para organizar o Atelier Milenium?

Uma questão importante que pode ser abordada é a importância das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Chiavenato (2003 p. 7)

“A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, buscar de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.”

Neste sentido Ananda deve iniciar um estudo de seus clientes, do fornecedores e do mercado concorrente do Atelier Milenium, assim como um levantamento dos pontos fortes e fraquezas da empresa para que se elabore um planejamento contendo a missão, visão, objetivo, metas e políticas a se seguir, adequados ao porte da empresa, para que se possa atingi-los. Leithesser e Kohli (1997 p. 59) revelam que a “declaração de missão, direcionada internamente e externamente possibilita a transmissão de diretrizes aos usuários, envolvidos nos processos da organização.”

A partir desse estudo é possível também melhor definir as rotinas da empresa, estabelecendo as atividades, funções e papéis de cada pessoa e determinando os procedimentos dentro do Atelier Milenium cuidando para que nada passe sem ser registrado. Segundo Chiavenato (1999 p.176) “A descrição dos cargos é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.” Isso significa determinar o que cada pessoa faz, como ela faz,

sob que condições ela faz e porque ela faz. Ao mesmo tempo em que prepara todas essas atividades, Ananda não pode deixar de lado a motivação e desenvolvimento das pessoas e de ter uma comunicação eficaz.

De acordo com Chiavenato (1999 p.317)

“Os gestores precisam utilizar todas as vantagens de participação envolvimento e empoderamento das pessoas [...] devem ter habilidade de encorajar a criatividade e o surgimento de novas ideias através das pessoas.”

Assim Ananda deverá envolver as pessoas, fazendo com que elas participem nas tomadas de decisões e nos assuntos relacionados a elas, fazendo-as acreditar que tais mudanças trarão benefícios para elas e para a empresa, além de assumir em palavras e ações que esta aberta a novas ideias.

Todas as ações podem ser desenvolvidas no curto prazo, porém as mudanças devem ser incrementais, assim sugerimos um limite de tempo para que Ananda as desenvolva em meses.

**Tabela 1: principais problemas e ações sugeridas em curto prazo.**

<b>PRINCIPAIS PROBLEMAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>2 meses</b>	<b>3 meses</b>	<b>6 meses</b>
Falta de Direcionamento	<b>Estudo dos Ambientes</b>	x		
Procedimento Baseados na Informalidade	<b>Definição de Políticas e Rotinas da Empresa a parti do Estudo</b>		x	
Falta de Definição de Atribuições e Responsabilidades	<b>Descrição dos Cargos</b>		x	
Desmotivação e Estagnação das Pessoas	<b>Ouvir e Envolver as Pessoas no Processo de Mudança</b>	x	x	x

**REFERÊNCIAS:**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel do Recursos Humanos na Organização** - Rio de Janeiro : Campus, 1999. P. 176 e 317.

\_\_\_\_\_ **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações** - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.p 7.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.

LEUTHESSER, L.; KOHLI C. **Corporate Identity: The Role of Mission Statements**. Business Horizons, Greenwich, v. 40, n. 3, 1997.p.59

ROCHA. C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. Revista Múltipla, Brasília, n. 7, Dez.2001.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas S. A. 2002.