



**LA CASA DE PASTEL: UMA SUCESSÃO FORÇADA IMPULSIONANDO
CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO FAMILIAR NA CIDADE DE POUSO
ALEGRE/MG**

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Eugênio Mozart Silva Filho – MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.
e.mozart@hotmail.com

Aline Rodrigues da Fonseca (orientadora). Administradora de Empresas.
Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos.
aline.fonseca2609@gmail.com

Resumo

O caso de ensino “La Casa de Pastel” possibilita uma discussão sobre o processo de sobrevivência e expansão de um negócio familiar através de uma sucessão forçada pela morte repentina do patriarca e fundador da empresa, impondo desafios ao seu jovem filho de 23 anos que assume a gestão dos negócios tentando responder a uma incógnita: e agora como seguir em frente? O caso possibilita uma análise e debate sobre estratégia para ampliação de mercado, análise de investimento, gestão de custos e formação de preço. O caso foi escrito a partir de entrevista e observação no ponto de venda da empresa e pode ser utilizado como material de ensino para os cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas como: Planejamento estratégico, Gestão de Marketing e Empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedor. Investimentos. Produção. B2B/B2C.

1. Introdução

Gabriel Mendes Filho é um jovem de vinte e três anos que assumiu recentemente os negócios da família, uma pequena empresa do ramo alimentício, situada na cidade de Pouso Alegre, no sul das Minas Gerais e vive um dilema ao assumir a gestão da empresa após a morte repentina de seu pai, o senhor Miguel Mendes.

O negócio cresceu, e Gabriel, apesar de pouca idade e conhecimento em administração, tem realizado um excelente trabalho à frente dos negócios da família, ampliando a cada dia o faturamento da empresa, mas hoje vive um dilema, pois não sabe se investe na ampliação do espaço produtivo para atuar no mercado atacadista,

ou se investe em *food trucks* para ampliar o ponto de venda em outros locais da cidade.

2 Antecedentes e Contexto

Era mais um dia de trabalho árduo para Gabriel, assim como todos os outros. O jovem de sorriso cativante contrastado por seus olhos verdes iluminando sua pele morena, com seus braços esvoaçantes e ágil, entre um frita e serve pastel, abre e fecha *freezer* para pegar os refrigerantes, recebe e volta troco, atende seus clientes, até que em dado momento para, seu semblante muda, de um ar alegre para um ar de preocupação, intrigando um de seus clientes, Seu José.

Seu José é um senhor de setenta e poucos anos que passa todas as manhãs para comer um pastel de milho, recheado com carne e queijo, tomar um caçulinha de guaraná e prostrar um pouco com quem por ali estiver, tendo como mediador e interlocutor o jovem Gabriel.

– Gabriel, meu filho, bom dia! Não se apoquentes, meu jovem! Meu jovem o que lhe aflige?

– Seu José, são os negócios, seu José! São os negócios!

E por um momento ele relata o que estava passando na sua jovem cachola.

– Hoje me peguei pensando, sabe! Como esta empresa começou, o que consegui na falta de papai, e me bateu uma saudade doída no peito. – O jovem para, antes de completar a frase como se estivesse engolindo uma pedra “guela abaixo”, e conclui:

– Não era pra eu estar aqui. – Explicava Gabriel ao Seu José, seu freguês mais assíduo do trailer, e continuava ele:

– Nós não nos dávamos muito bem, trabalhando juntos, né! Ele era um homem muito inteligente, mas bem teimoso, e eu também um tanto cabeça dura, e não conseguíamos ter uma boa convivência trabalhando juntos... E eu não queria, ou parecia não gostar da história de trabalhar com pastel, fui o primeiro filho a ajudá-lo na pastelaria. – Continuava ele a explicar:

– Mas mesmo com essa história, meu pai sempre me cuidou. Meu primeiro trabalho foi junto dele na pastelaria, mas brigávamos muito, como falei, e naquela vontade de ter meu próprio dinheiro e ajudá-lo nas despesas da casa ele acabou conseguindo

meu primeiro emprego com carteira registrada. – Gabriel contava sua história a Seu José, que o ouvia atentamente.

– Seu José, o negócio era totalmente fora do negócio de pastel. Lá em casa nunca, precisei fazer nada, na verdade nenhum dos filhos precisou. Ele sempre resolvia tudo através do seu conhecimento com as pessoas.

Uma pausa na conversa, uma engolida a seco, o que parecia um engasgo seguido de uma gotícula ao canto do olho esquerdo, e ele conclui.

– E agora eu tô aqui. Fazendo os pastéis que ele tanto gostava de fazer, e gostando do que faço, viu! Seu José, gostando mais do que imaginei que gostaria um dia! Meu pai tinha um lema: **“sirvo com amor, porque amo o que faço”**.

A conversa é interrompida devido à chegada de um cliente, e lá vai ele atender com a alegria estampada no rosto, sorriso nos lábios e olhar de quem realmente gosta do que está fazendo.

– Oooiii, bom dia! O que vai ser? Um pastelzinho? – Uma pausa para o cliente olhar a estufa recheada com pastéis de vários sabores, sempre em temperatura agradável ao gosto do freguês, um estoque mínimo para atender os mais apressados, afinal o segredo do sucesso era o Pastel frito na hora, e ele dispara com apresentação do cardápio:

– Temos carne e queijo, calabresa, calabresa com queijo, carne com queijo e pizza; na farinha de milho, ou na farinha de trigo. A senhora deseja mais quentinho ou mais morninho? – Mais uma pausa para a cliente decidir e ele dispara novamente:

– O que vai ser para beber? Tem coca, coquinho, caçulinha de guaraná e abacaxi, e tem também Tâmpico no sabor laranja. – Outra pausa para que ele retire da fritadeira o pastel escolhido pela cliente e abertura do frasco com refrigerante.

– Oopa, cuidado, este está quentinho, acabou de sair da fritadeira! – Ele alerta a cliente com ar sorridente, olhar carinhoso sem perder de vista outros clientes em torno de seu trailer e sempre com uma conversa ou indagações que exprime o desejo de atender, e sempre atendendo como se estivesse recebendo na sala de visita de sua residência: – Posso abrir a garrafa? Prefere Canudo? A senhora aceita *ketchup* e maionese? Tenho também uma pimentinha e um molhinho de pimenta dedo de moça *gourmet*. – Perguntou ele a cliente que naquele momento ficou um pouco confusa com tanta opção. Os clientes pareciam admirados com a qualidade do atendimento de Gabriel e sua agilidade, sozinho no trailer, rodeado de clientes, fazia malabarismos

com seus braços que pareciam esvoaçantes; ora fritava, tirava da fritadeira, servia, recebia, voltava troco, sem perder o humor, e sem perder de vista cada cliente que ali estava. A conversa com Seu José é retomada após uma tranquilizada no atendimento. “Seu José” estava aflito de curiosidade para saber sua história, dizendo:

– Mas, diga menino Gabriel, continue sua confissão, meu filho, continue! – Gabriel sorridente, com ar de ter achado engraçado a forma como Seu José se dirige a ele, dá sequência na conversa de onde tinha parado.

– Então Seu José, como havia dito, esta empresa começou suas atividades por causa do meu pai, né!

Gabriel narrava a chegada da família em Pouso Alegre e como tudo começou com o pastel. A empresa La Casa de Pastel foi fundada pelo pai de Gabriel, senhor Miguel, no final da década de 90, na cidade de Pouso Alegre, no bairro da Tijuca, um bairro de classe média/baixa pode se dizer assim segundo o que ele narrava, mas numa área de pessoas com menor poder aquisitivo, porém um bairro próximo do centro da cidade.

– Eram tempos difíceis aqueles, o ponto de venda da produção de pastéis do meu pai dividia-se entre a pastelaria improvisada na garagem de nossa residência e a frente de um supermercado onde ele trabalhava, onde nas horas vagas vendia uns pasteizinhos para complementar a renda da família. Meu pai era uma pessoa muito simples, sem estudo, mas um cara muito inteligente e trabalhador, sabe? E daquele carrinho de pastel na porta do supermercado como ponto de venda, e a produção na garagem de nossa casa as coisas foram melhorando, afinal eram cinco filhos, então era muita gente para alimentar, né?! E ele lutou até que, de repente, as coisas começaram a melhorar, vendíamos de tudo um pouco, refrigerante, bebidas, cigarro, os pastéis... E meu pai viu o negócio começar a crescer, prosperar. Um minuto, seu José! – Mais uma pausa; e ele novamente segue atendendo mais uma leva de clientes.

– Bom dia! Um pastelzinho? Temos carne, queijo, calabresa com queijo, carne com queijo e pizza, na farinha de milho ou de trigo? Maisquentinho ou mais morninho?! O que vai ser para beber? Tem coca, coquinho, caçulinha de guaraná e abacaxi, e... tenho também Tâmpico no sabor laranja?! O senhor aceita um *ketchup*, maionese, ou pimentinha, tenho também um molhinho de pimenta dedo de moça *gourmet*, não industrializado, hein? Muito saboroso!

Até parecia texto decorado a apresentação para o cliente. Sempre com o mesmo sorriso no rosto, ar de alegria, ainda que o dia fosse de extrema preocupação, não transmitia aos fregueses seus sentimentos, com exceção claro, do “Seu José”, que era cliente assíduo naquele pequeno espaço, onde aglomeravam pessoas interessadas no pastel vendido por Gabriel. O trailer de Gabriel era pequeno, devia medir 1,80 m de comprimento por 1,5 m de largura por mais 2,00 m de altura, um trailer nas cores verdes com pinturas de pastéis e refrigerantes, com dizeres bem peculiares ao que ele praticava naquele local: “Servimos com amor, porque amamos o que fazemos”; “Pastel frito na hora”. Localizado em uma esquina no cruzamento da Pça. Dr. Garcia Coutinho, com a Duque de Caxias, no coração da cidade, lugar movimentado, próximo à igreja matriz e rodeado por todo tipo de comércio, lojas de todos os segmentos, supermercados, lotéricas, clínicas médicas e dentárias, enfim, estava no meio do centro comercial da cidade, em um ponto bem movimentado. Estava também cercado de concorrentes, pois o pastel de milho é patrimônio cultural da cidade de Pouso Alegre e concentra-se no centro da cidade a maior parte dos trailers e *food trucks* que vendem essa famosa iguaria. Seu José, em contato com outro cliente, um visitante, que estava ali por algum motivo ligado à grandiosidade e importância do município para os outros municípios da região, explicava sobre o sucesso do pastel de farinha de milho vendido pelo jovem Gabriel.

– Olha, não há quem passe por Pouso Alegre e não se renda ao delicioso pastel de farinha de milho, mas aqui no Gabriel o atendimento é diferente e ele respeita o gosto do cliente, enquanto uns e outros aí só têm pastel de queijo e carne, ele tem calabresa, calabresa com queijo, carne com queijo misturado, esse menino é *bão* de negócio, viu! Desde que fora oficializado como Patrimônio Imaterial Cultural da cidade, essa iguaria movimenta a economia local através de vários carrinhos, trailers e *food trucks* de pasteleiros produzindo e vendendo esse quitute, explicava “Seu José. E continuava ele:

– A história dos pastéis de milho está aqui desde 1928 através dos primeiros pasteleiros, os senhores Aurélio Coutinho Rezende e o... – Uma pausa, um silêncio para buscar no arquivo de sua memória o nome do outro importante pasteleiro responsável pela iguaria de tamanho sucesso. Ele continua: – Ahh “come que chama”? É... O seu Oliveira José Floriano, isso mesmo, eles usavam um espaço aqui no mercado municipal, aqui pertinho de nós, como lugar de venda e era onde a turma

reunia para falar “burracha e caçar” da vida alheia, mas também tinha conversa boa... e isso foi passando de geração em geração até fazer parte da cultura da cidade.

Gabriel, naquele momento, finalizara mais um atendimento e retomando a conversa com o Seu José continuava:

– Então, com o crescimento dos negócios, como tudo estava dando certo, meu pai juntou um dinheirinho para comprar nossa casa. Foi quando fomos roubados, levaram dinheiro e quase toda mercadoria que tínhamos, a pastelaria era muito movimentada e girava um bom dinheiro. – Contava Gabriel:

– Meu pai ficou decepcionado, mas com o dinheiro guardado, investiu de novo na pastelaria. Não me lembro bem, mas uma ou duas semanas depois fomos roubados novamente. Daí a coisa complicou, pois nos endividamos, o dinheiro que ia comprar a casa foi revertido para pagar fornecedores e retomar os negócios da pastelaria, enfim a família toda endividada, e discussões entre meu pai e minha mãe por falta de dinheiro e muitas contas para pagar virou rotina em nossa casa. – Gabriel contava com ar de tristeza naquele momento a lembrança passada e continuou:

– Meu pai continuou no supermercado e continuou trabalhando até que ele inteligentemente teve uma ideia de fazer um desenho da forma de pastel e pediu um amigo dele que era torneiro mecânico ou serralheiro, não me lembro ao certo, para fazer um molde desse desenho. O molde ficou do jeito que ele queria e através dele fez várias forminhas naqueles moldes para fabricar os pastéis, que é o formato de pastel que tem hoje por aí, meu pai que desenvolveu. Com isso ele volta a produzir os pastéis de novo. Com os dois assaltos sofridos: “gato escaldado tem medo de água fria”, né “Seu José”? Passamos a morar na área central, passamos a alugar casas na área central até que conseguimos chegar no imóvel da Rua Tiradentes, onde é a fábrica hoje, e que começou como mais uma pastelaria do meu pai.

– Como papai trabalhava no supermercado “São Tantão”, ele teve uma sacada de vender os pastéis para o supermercado para as pessoas levarem para fritar em casa e deu certo, e daí ele abriu outros mercados como forma de vender o pastel, então, mesmo endividado, contratou uma nutricionista para acompanhá-lo, e dedicou-se de novo aos pastéis, isso foi até 2016, quando o movimento em frente ao supermercado caiu, mesmo ele tendo uma boa clientela local, a coisa não estava boa mais. Foi quando ele conseguiu, através da ajuda de influentes na Prefeitura, este ponto onde estamos hoje.

– Com isso a pastelaria voltou a crescer e meu pai estava regularizando as contas... E quando estava melhorando, mais uma surpresa! Ele foi notificado pela Prefeitura que para continuar vendendo pastel teria que investir num trailer, pois os carrinhos de pastel tinham sido proibidos por uma nova política Sanitária. E ele teve que fazer um investimento, sem ter capital, que foi a compra do trailer. Mais uma vez meu pai correu atrás de ajuda para investir no trailer, que à época, completo, ficava entre R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). A duras penas conseguimos. E nesse período eu continuava fora dos negócios da família, trabalhando com fabricação de telas, não gostava tanto mais do emprego, mas também não queria mexer com pastel e fui ficando por ali.

– Meu pai ficou com o ponto do centro da cidade, deixou o trabalho no supermercado, afinal não estava mais dando certo e ele precisava se dedicar única e exclusivamente ao pastel. O Seu Miguel era muito trabalhador! – Exclamava Gabriel com tamanha admiração no olhar, e continuava: – Magrinho, como sempre foi, humilde, mas guerreiro; ele ia das cinco horas da manhã até as 10 horas da noite todos os dias: fabricava, vendia no ponto de venda, que era o trailer, e ainda entregava nos supermercados, era uma corrida só.

– Hominho sacudido hein, filho?! – Indagou com exclamação Seu José.

– Sim, ele era! – Confirmou, Gabriel.

3 E agora José?

Gabriel narra ao Seu José que a mudança de localidade do trailer promoveu um crescimento no faturamento e logo sua irmã mais nova também foi ajudá-lo na fabricação e venda dos pastéis para melhor atender a demanda crescente do centro da cidade, novo ponto de venda, e dos supermercados, a venda B2B, uma nova forma de venda encontrada pelo seu Miguel até ali. Esse evento trouxe maior expectativa a toda família, pois as contas estavam sendo quitadas e os planos para crescimento voltaram a fazer parte da vida de Seu Miguel. Gabriel, neste momento, pausa a narrativa da história por alguns segundos, e retoma oscilando a voz:

– Foi um ano cravado nesta rotina de cinco da manhã as dez horas da noite, ele consegue o ponto em 2016 e em 2017...

Mais uma vez Seu José percebe a voz do garoto embargada, e novamente como se fosse um engasgo seguido de não mais uma gotícula ao canto dos olhos, mas uma cascata escorrendo pelo rosto do rapaz, e ele diz:

– Em 22 de maio de 2017, meu pai veio a falecer, e ele era o porto seguro de todos nós e, nos negócios, era quem tocava tudo, comprava, vendia, produzia, fazia cálculo... Neste momento eu abandono meu emprego e venho para ajudar na produção dos pastéis de farinha de milho na empresa, afinal eu era o filho homem mais velho e único com condições de assumir a casa, e minha irmã assume o trailer. Isso porque minha mãe, com a morte do meu pai, se afasta da empresa devido à tristeza causada pela morte repentina. E eu assumo a função de produzir e entregar em supermercados a produção de pastéis. Minha irmã também se afasta dos negócios devido à gravidez, daí minha mãe retoma na fabricação junto comigo e minha irmã mais nova, e eu assumo o atendimento no ponto de venda no centro.

No começo não foi muito fácil, afinal eu era um pouco introvertido para vender e tinha dificuldade com o público, mas com o tempo peguei o jeito. Meu pai já vendia pastéis e vendia bem, mas como ele era o único que administrava a empresa, não sabia quanto ele vendia e nem porque o preço dele era mais barato do que a concorrência. Neste momento, Seu José... – Dizia Gabriel ao ouvinte atento a cada detalhe da história com ar de emoção por tudo que ouvira até ali.

– Eu iniciei um estudo de como as pessoas apreciavam meu pastel, que tipo de recheio elas mais gostavam ... dos produtos que vendia aqui, comecei a perceber algumas preferências entre uma marca e outra, o que tinha mais saída e o que tinha menos saída e comecei a me relacionar melhor com a clientela no meu jeito de tratar, busquei fornecedores de marcas mais conhecidas e produtos melhores.

Assim nasceram novos recheios, mas todos através de uma certa comunicação com o público. Lembro-me de um dia que um dos clientes me pediu pastel de carne com queijo e Coca-Cola, eu não tinha para vender, e o refrigerante cola que eu tinha era outra marca que não tinha muita saída. No entorno tenho muita concorrência e saquei que precisava criar alguns diferenciais no meu produto para ficar mais conhecido pelo público para vender mais, afinal tenho dois concorrentes para cima na mesma calçada a 50 metros de mim e mais uns quatro ou cinco entre 50 e 100 metros na mesma avenida a baixo do meu trailer. E percebi que um molhinho de pimenta que era vendido na feira livre de domingo próximo à rodoviária fazia muito sucesso lá, gostei muito quando experimentei e trouxe para oferecer para meus clientes na venda de pastel juntamente com outros tipos de molho como alho, pimenta, *ketchup* e maionese, e foi um sucesso! Começou a sair tanto que hoje revendo para quem tem interesse. E o negócio está crescente.

Gabriel vibrava ao falar sobre os resultados do trailer sob sua gestão.

– Como não conheci os números de meu pai, não posso usá-los como ponto de partida para uma análise de crescimento do negócio, mas vejo que hoje vendo três vezes mais do que quando comecei. Para quem não gostava do segmento, não conhecia o negócio na área de vendas, foi um resultado muito bom. Só que com a morte de meu pai, tivemos que abrir mão de atender os supermercados, pois eu não consigo fazer supermercado e trailer e temo começar a perder o bom resultado que conquistei ao longo dos dois anos que estou aqui no trailer.

Gabriel não possuía formação na área de gestão, mas era muito bom observador e fazia leituras de sua atuação no mercado que eram importantes para algumas decisões na ampliação de suas vendas. Descobriu, através de informações, que o atendimento da Prefeitura ia mudar para um prédio quase em frente ao seu trailer e que o atendimento começava às onze e trinta horas de todas as manhãs de segunda a sexta-feira, e assim passou a abrir seu trailer mais tarde do que a concorrência, pois passava muito tempo ocioso no período da manhã, e passou a utilizar esse tempo para agilizar os processos produtivos na fábrica que ainda utiliza de processos bem artesanais na preparação da massa de pastel, um cuidado para não perder o ponto da massa e também por falta de recurso para utilização de maquinários na produção do pastel. Em contato com alguns clientes descobriu que alunos de um curso ali na região central preferiam seu pastel aos lanches que eram ofertados no período noturno devido ao preço e a não ser tão pesados no bolso e no estômago após serem consumidos. Logo ele avaliou que deveria abrir mais tarde e fechar mais tarde também para atender esses clientes. Hoje ele trabalha das dez horas da manhã até as nove horas da noite, ganhando uma boa fatia do público que busca atendimento na Prefeitura e o formado por alunos que lancham até as oito e trinta horas todas as noites em seu trailer no intervalo entre as aulas do curso técnico e da graduação, e uma escola ali perto onde está localizado seu trailer.

– Seu José, quando tudo vai bem não podemos descansar e nem ficar tranquilos... No mundo dos negócios tranquilidade demais não é bom, é perigoso, pois, caso alguma coisa mude repentinamente podemos nos assustar, desesperar e somos pegos de “calça curta”, já dizia meu pai. Mesmo os negócios estando bem e em um crescente, tenho novos desafios e fico buscando o crescimento da empresa, do negócio nos momentos em que o senhor me vê pensativo e meio fora daqui do trailer, viajando no espaço...

Explicava Gabriel a Seu José o motivo de estar pensativo, aéreo, com um semblante de quem está preocupado com alguma coisa e realmente estava. Meio desligado do que ocorria no seu entorno, mesmo que por fração de segundos, como ele havia presenciado minutos atrás.

Gabriel sabia do que havia deixado para trás, e o que ainda precisava realizar para se sentir satisfeito, e era justamente isso que o encabulava. Com a morte do pai, o mercado B2B foi deixado de lado devido à falta de capital para investir em um veículo de entrega e alguém para atender só supermercado. Para melhor atender a clientela, que estava a cada dia mais crescente no ponto de vendas do centro da cidade, o garoto pretendia investir em um novo veículo com características de *food truck*, pois isso lhe daria maior mobilidade, reduziria custos com o veículo atualmente utilizado para fazer o transporte do trailer, o *food truck* ainda possibilitaria participar de eventos gastronômicos na região, abrindo novos mercados.

Mas para tudo isso acontecer precisava também se preocupar com o aumento da capacidade produtiva na fábrica, que ele pretendia através de novo arranjo em sede própria para fabricação dos pastéis de farinha de milho. Com tantas dúvidas ele pergunta ao cliente que acompanha a narrativa atento a cada fato apresentado com olhar de admiração: – E agora José?