



---

## DO SUPERMERCADO AO CAFÉ – A DÚVIDA DE UM PEQUENO EMPREENDEDOR ENTRE MANTER SEU MERCADO OU SE DEDICAR AO CULTIVO DE CAFÉ

**Área de concentração:** Tomada de decisão

**Larissa Martins Rodrigues.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: larissakz@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

Este caso de ensino apresenta os desafios de um pequeno empresário que luta para manter seu mercado em uma cidade de aproximadamente 14 mil habitantes, em que a concorrência e a falta de administração não o deixam saída: ou ele investe no mercado, implanta tecnologia e gestão empresarial ou ele fecha as portas e parte para outro caminho: o cultivo de café. Entre muitas variáveis ainda há a dúvida entre fazer um financiamento para investir no mercado ou vender um imóvel comercial bem localizado para a dedicação exclusiva ao café. O caso permite o debate das dificuldades de se inserir uma gestão mais moderna e tecnologias em uma antiga empresa familiar que sempre empregou o seu próprio modo de administrar, sem controles mais rigorosos, e se mostra resistente a mudanças. Também recomenda-se a discussão sobre o mercado cafeeiro, os benefícios e as dificuldades do cultivo de café e as vantagens e desvantagens se comparadas a um pequeno supermercado. O caso foi escrito a partir de observação *in loco* da autora, entrevistas com o proprietário, funcionários e clientes.

### 1. Introdução

Naquela noite de terça-feira, após chegar em casa por volta das 21 horas, de mais uma de suas viagens semanais ao Ceasa (em Belo Horizonte/MG), para buscar mercadorias para seu mercado, exausto, sem banho e com preços para ajustar para

o dia seguinte, o velho dilema que perseguia Geraldo há algum tempo voltava a incomodá-lo.

Depois de trinta e cinco anos à frente desse empreendimento, que no começo rendera bem, hoje, em meio a supermercados de redes com poder maior de compra, que conseqüentemente oferecem melhores preços ao consumidor final, a principal questão é se Geraldo e a família devem fazer um financiamento para reinvestir no negócio, implantar por completo ferramentas de gestão empresarial e tecnologias para modernizar o atendimento, ou se devem vender a empresa e o imóvel comercial bem localizado e partir para outro ramo, dedicando-se exclusivamente ao cultivo de café, o que já fazem de maneira secundária.

## **2. Antecedentes e contexto**

As manhãs de domingo se repetiam semana após semana. Geraldo, 56 anos, acordava às 7 horas, se arrumava, tomava um café e saía rumo ao seu mercado para abri-lo às 8 horas. Os domingos eram sempre movimentados, depois que determinaram que na cidade apenas estabelecimentos comerciais com menos de três funcionários poderiam ser abertos aos domingos. Este era visto como o dia de recuperar o lucro que não conseguiram atingir durante a semana. Margarete, sua esposa, chegava lá por volta de 8h30min, depois da missa. Naquele dia, minutos depois chegou Cida, cliente há mais de 20 anos, casada, manicure e dona de casa, que, por sinal, ia à missa no mesmo horário.

- Margarete, você pode fatiar 300 gramas de muçarela pra mim, daquele jeito que você faz? - perguntou Cida.

Questionando Margarete sobre o “jeito que ela faz”, ela explicou que a cada fatia de muçarela era colocado um pedacinho de plástico para evitar que as fatias grudassem e para facilitar o manuseio do cliente.

Cida seguiu para as bancas de frutas e verduras e enquanto escolhia uns tomates contava o porquê de não abrir mão de comprar algumas coisas lá durante todos esses anos.

- A impressão que eu tenho é as frutas e verduras daqui duram mais tempo, não apodrecem com a mesma facilidade que a de outros mercados, são mais bem selecionadas. - fala Cida.

Apesar disso, Geraldo, que estava no caixa, relatava que as vendas vinham caindo. Havia alguns clientes fiéis, mas de poucos itens. O mercado não era a escolha da maioria para fazer as compras de armazém do mês.

A história começou no ano de 1983. Geraldo trabalhava em um posto de gasolina na BR-262, tinha um fusca e enxergou a necessidade de a cidade de Campos Altos-MG ter mais um sacolão, já que, na época, só havia um. Vendeu o fusca, comprou uma caminhonete mais barata, deixou o emprego, alugou um antigo cômodo comercial de 3x4 metros na Rua Tiradentes. Pediu ao irmão Humberto, que é marceneiro, que fizesse as bancas para verduras e frutas com algumas tábuas velhas. Com o dinheiro que sobrou do fusca, Geraldo e Margarete, sua noiva na época, foram ao Ceasa - BH pela primeira vez buscar mercadorias. Nasceu então, em agosto, o Mercadinho do Brigitte.

Ninguém na cidade conhecia Geraldo pelo nome verdadeiro, apenas pelo apelido Brigitte. O apelido teve origem na sua infância, quando, numa família de mais 11 irmãos, Geraldo se destacava por ser mais moreno e os irmãos o implicavam dizendo que ele não era da família, que ele havia sido encontrado no lixo. Até que um dia alguém disse, com ironia, que ele não era moreno não, que era tão branco que parecia a Brigitte Bardot, atriz francesa famosa na ocasião, branca e loira. E pronto, estava estabelecido o apelido de uma vida.

- A receita para um que um apelido pegue é você não gostar dele. A sorte é que ainda não apareceu nenhuma Brigitte por aqui - diz Geraldo, com humor.

Em dezembro de 1983 Geraldo e Margarete se casaram. De 1983 a 1988 permaneceram no mesmo local; trabalhavam Geraldo, sua irmã Nazaré e Margarete, apenas com frutas e verduras. Em 1988 mudaram para outro cômodo ao lado deste, alugado, um pouco maior, de 3x6 metros, acrescentaram frios em geral às vendas. O casal conta, empolgado, como naquele período o negócio rendia bem. O expediente era de segunda a sábado, e aos domingos sempre passeavam em outras cidades, iam a clubes, visitavam a casa de parentes, etc. Tiveram três filhos: Iuri (1985), Ana Elisa (1986) e Luísa (1990).

Em meados de 1990 começaram a surgir comércios concorrentes e a partir dali a necessidade de buscar preços melhores, mais variedade de produtos, atendimento

mais qualificado e um espaço mais confortável, que coubesse mais mercadorias. Geraldo cita um concorrente com certa indignação:

- Quando o Ademar abriu o supermercado dava as mercadorias quase de graça aos clientes, não dava para competir nos preços! Ainda bem que essa política não foi pra frente.

Nesses anos, Nazaré já não mais trabalhava com eles, mas eles contavam com outros dois funcionários, sempre um homem e uma mulher, que devido à rotatividade variou no decorrer dos anos. Uma funcionária que marcou essa trajetória foi Lena, que por 12 anos integrou o quadro. Mudaram o nome para Sacolão do Brigitte.

Geraldo é descrito pelos clientes como um visionário, com ótimo tino para o comércio, muito entendido de frutas e verduras, conhecedor dos melhores produtos, onde comprar, os preços. Quando perguntado sobre sua história, se mostra pesaroso por ter tido medo de aumentar o negócio naquela época, por ter demorado a expandir.

Paralelamente ao mercado, no ano de 1998, Geraldo resolveu plantar uma pequena lavoura de 13 mil pés de café na terra que era dos seus pais. A cidade de Campos Altos, predominantemente cafeeira, conta atualmente com cerca de 14 mil habitantes, possui boa altitude e clima adequado para o cultivo de café. Para completar, a terra da região da Mutuca, como era conhecida, era fértil e muito propícia ao plantio. Apesar de alguns impasses entre os irmãos, Geraldo seguiu com seu propósito.

- Foi uma lavoura muito bem plantada, adubei com esterco de galinha várias vezes. Na primeira safra produziu 150 sacas. A terra é muito boa para o café. - conta Geraldo.

A partir dali surgiu a segunda fonte de renda da família e eles estavam satisfeitos com os rendimentos. Aparecida, irmã de Margarete, também possuía algumas terras em outra região, a Prata, e juntos eles compraram mais alguns hectares. Geraldo, alguns anos depois, plantou outra lavoura de café, com 9 mil pés. Contudo, a produção dessa outra lavoura não era a mesma.

No ano de 1999 eles venderam um Uno Mille que haviam comprado 0km em 1996 e com o dinheiro adquiriram um terreno, na mesma rua, em frente ao cômodo alugado em que estavam. Fizeram um financiamento no Banco do Brasil, chamado Proger. Entre muitas dificuldades construíram sua propriedade e só em dezembro de 2005 conseguiram mudar o mercado para o novo local, próprio, maior, de 7x18 metros. Foi

quando o local tomou cara de supermercado, possuía mais *freezers*, carrinhos de compra, vendia congelados, grãos, biscoitos, doces, produtos de limpeza, além dos iogurtes, frios, verduras e frutas. O nome foi alterado para Supermercado e Sacolão Campeão, mas nunca pegou. O pessoal continuou chamando de Mercado do Brigitte ou Sacolão do Brigitte.

Na mesma época, os filhos mais velhos de Geraldo e Margarete estavam iniciando a graduação. Luri ia e voltava todos os dias à cidade de Araxá e cursava Sistemas de Informação. Ana Elisa mudou-se para Uberaba e cursava Odontologia. Quando já estavam se formando foi a vez da filha mais nova, Luísa. O período foi de muitas contenções e o investimento nos negócios foi substituído pelo investimento na educação dos filhos, dos quais muito se orgulham.

Atualmente, o mercado se mantém no mesmo lugar, na Rua Tiradentes, número 535. A localização é central, muito movimentada, onde se encontra a maior parte dos comércios da cidade. O problema do ponto é que o estabelecimento não possui estacionamento próprio e devido ao grande movimento os clientes encontram dificuldades de estacionar nas proximidades. Outra questão é que com passar dos anos, o tamanho que antes parecia bom, com mais itens acrescentados às vendas, atualmente está apertado.

A clientela é principalmente composta por trabalhadores da região, que durante o expediente querem um lanche, bebida ou chocolate.

- Para a venda dessas “coisas miúdas” não precisávamos de um lugar deste tamanho, mas, como um supermercado aqui já está pequeno e falta estacionamento. - explica Margarete o impasse.

No final de 2008 Luri se formou e iniciou a busca por emprego, porém não obteve sucesso e acabou perdendo o interesse de atuar em área de formação. Começou a ajudar no mercado e logo assumiu o lugar do funcionário que tinham. Não demorou muito e o interesse de Luri pelas lavouras de café começou a crescer. Surgiu a oportunidade de arrendar um terreno e plantar uma lavoura e assim o fizeram, plantaram uma lavoura de 17 mil pés em outro lugar.

Era aquela típica empresa familiar: Geraldo, Margarete e Luri trabalhavam muito, não tinham aqueles 30 dias corridos de férias, mas tinham mais flexibilidade de horários e

folgas. Apenas Gláucia, a funcionária atual, de 23 anos, solteira e estudante seguia as regras trabalhistas convencionais.

Todas as quartas-feiras pela manhã chegavam mercadorias, frutas e verduras frescas. Quem buscava desde o início era Geraldo, que no decorrer dos anos adquiriu um caminhão e ia todas as segundas-feiras a Belo Horizonte fazer suas compras no Ceasa. Ele mesmo dirigia, saía de Campos Altos por volta de 14h, passava em São Gotardo-MG para carregar o caminhão de cenouras e levá-las. O frete recebido pelo transporte das cenouras era o que garantia o abastecimento de ida e volta até lá.

- Se não fosse pelo frete das cenouras acho que já tinha desistido dessa viagem, é muito cansativa! Vou na segunda, passo por São Gotardo, chego no Ceasa já é noite, tenho que esperar descarregarem, durmo no caminhão mesmo e no outro dia estou de pé por volta 4 horas da manhã para fazer as compras. Na tarde de terça faço a viagem de retorno, passo em Luz-MG para deixar algumas encomendas e chego em casa à noite. - detalha Geraldo.

Mas, para a antiga cliente Andreia - casada e empresária -, esse era o diferencial que a levava ao mercado todas as quartas de manhã:

- Toda quarta cedo venho no Brigitte escolher minhas frutas da semana, ou então ligo e peço para a Margarete separar e entregar na minha casa. Aqui sabemos que quem escolheu foi ele, as frutas e verduras são bonitas, frescas e gostosas. Além do mais, aqui eles me conhecem e sabem do que eu gosto.

Sim, eles também contam com entregas em domicílio e muitos clientes fazem pedidos por telefone. Para isso, Geraldo, Margarete e Iuri usam a caminhonete Saveiro 1995 e se revezam nas entregas.

O período de mais movimento no mercado e na cidade se dá entre os meses de maio e agosto, que é a época da colheita de café. Muitos trabalhadores veem do Nordeste apenas para este fim; o dinheiro gira bem e o comércio em geral se aquece. Margarete reclama:

- Quando a “panha” acaba o comércio acaba. Aqui vira um “paradeiro”.

No ano de 2013, Geraldo tomou a decisão de adquirir mais alguns hectares de terra, em outra região - a Boa Vista. Com 43 hectares e 20 mil pés de café, a Fazenda Macaxeira, como Geraldo apelidou, foi adquirida vendendo um imóvel residencial e

fazendo um grande financiamento numa Cooperativa de Crédito, com parcelas de vencimento anual. Pelas contas dele, aos juros que o financiamento foi feito, o rendimento da lavoura que a própria fazenda tinha pagaria a dívida, o que lhe soou um ótimo negócio.

### **3. A situação-problema**

Logo em 2014, Geraldo percebeu que os negócios da Fazenda Macaxeira não responderam como o esperado. A lavoura não havia sido plantada com os mesmos cuidados que as lavouras que eles já tinham; o zelo dispensado a ela nos anos anteriores não havia sido o mesmo que ele e Iuri tinham com as suas; e a produção foi muito aquém do imaginado.

As dificuldades para pagar o financiamento surgiram e, para agravar a situação, com a crise econômica do país e o tipo de financiamento feito, as taxas de juros aumentaram de 15% para 23% ao ano. Desde então, a família vem se desdobrando para conseguir quitar o compromisso feito; já fizeram outros empréstimos e venderam um carro.

Outro problema grave era que as vendas do mercado caíram ano após ano, de maneira brusca. Surgiram concorrências ainda mais agressivas: um supermercado de rede, os supermercados locais expandiram e, apesar de nenhum contar com uma localização tão central e movimentada, acabaram sendo a preferência da maioria pela questão do local para estacionar.

No quesito preço também era impossível competir. Os supermercados maiores compram em maior escala e conseguem pagar mais barato por isso, repassando ao consumidor; além de oferecerem ótimas promoções em produtos específicos, em que o lucro era recuperado em outros itens. Portanto, Geraldo praticava uma política de preços mais alta e infelizmente isso afastava parte da clientela.

O mais curioso era que apesar das queixas, de Margarete citar a palavra prejuízo por algumas vezes, não havia controle de quase nada. Em pleno 2018, não possuíam nenhum sistema informatizado para controlar o estoque, agilizar a passagem das compras no caixa e conferir credibilidade ao trabalho. Tudo sempre foi feito com uma calculadora simples, digitando preço a preço. Contam com apenas um caixa, sendo que, a princípio, quando mudaram, seriam dois, mas dificultava muito o acesso, então

apenas uma compra é passada por vez, o que, para a pessoa que tem pressa, atrapalha.

A retirada dos produtos para uso pessoal é totalmente livre por Geraldo, Margarete, Iuri e sua esposa, além de esporadicamente pelas filhas Ana Elisa e Luísa.

Margarete e Geraldo nunca tiveram salário, apenas Iuri e a funcionária Gláucia. Tanto as despesas do mercado, como as despesas de suas casas e individuais eram retiradas do caixa sem a devida contabilidade. Nesses 35 anos de trabalho, somente em 2012 resolveram assinar a carteira de trabalho de Margarete para uma possível futura aposentadoria.

Perguntados se gostariam de modernizar e implantar um sistema de gestão, Geraldo responde prontamente que sim, que já queria ter feito. Mas, Margarete e Iuri não mostram o mesmo ânimo e o contiveram:

- Vamos ter que gastar muito dinheiro, ainda tem as despesas de manutenção. Para um mercado desse porte não sei se compensa. Sem falar no trabalho que vai dar! – fala Margarete, que não enxerga como investimento.

A filha mais nova, Luísa, recém-desempregada, propôs ajudar. Ela diz que percebe a necessidade de uma reforma na administração e sente de perto o cansaço e a descrença na possibilidade de melhoria dos pais, mas a resistência deles a mudanças também a desanimam. Margarete brinca:

- Eu queria era largar isso aqui e ir morar na roça, pra ter sossego.

O expediente é de segunda a sábado, das 8h às 19h, e aos domingos, das 8h ao meio-dia. A vantagem do domingo é que eles são um dos poucos que abrem e o movimento é um pouco maior. Gláucia trabalha de segunda a sexta, das 9h às 13h e das 15h30min às 19h30min, aos sábados das 9h às 13h. A rotina é extenuante, principalmente para Margarete, que é quem fica quase em tempo integral, vai em casa almoçar em meia hora e volta.

Geraldo e Iuri se dividem entre o mercado e os cuidados com as 4 lavouras em lugares distintos. Iuri se dedica principalmente às lavouras. Há trabalho com o café durante o ano todo, mas são pontuais; a responsabilidade se intensifica apenas durante a colheita, que também é período de mais trabalho no mercado.

As finanças são mais bem organizadas em se tratando de café, o lucro é dividido entre Geraldo e Luri. Devido aos contratempos nos últimos anos, Geraldo fez algumas retiradas, tanto do mercado para pagamento das despesas de colheita e também pagamento da parcela do financiamento, quanto do lucro das lavouras para cobrir despesas do mercado.

O grande dilema é se, com o financiamento da fazenda ainda faltando 4 anos para terminar, Geraldo deveria fazer outro financiamento para implantar um sistema completo de gestão, contratar uma consultoria e pagar para obter *softwares* de estoque e venda, mesmo diante da resistência de Margarete e Luri. Ou se deveria vender o mercado e caminhar para dedicar-se exclusivamente à cultura do café.

Algumas variáveis precisam ser levadas em consideração:

- A venda apenas da empresa não daria para quitar a dívida da fazenda, seria necessário vender o prédio;
- O prédio possui localização singular e todos eles concordam que vender o imóvel seria uma perda muito significativa de seus bens;
- O lucro da venda do café se dá apenas uma vez ao ano e a família precisaria se adaptar e controlar as finanças para o ano inteiro. O caixa do mercado não estaria mais disponível diariamente e Luri não teria mais salário.

Geraldo tinha que tomar uma decisão até o final do ano, que é quando vence a próxima parcela do financiamento da fazenda. Com o final da safra e a queda no rendimento do mercado, estava insustentável manter a administração como sempre foi, e eles teriam que fazer um empréstimo e montar estratégias para se reerguerem logo. Além disso, havia o apego emocional pelo negócio construído no decorrer de uma vida. Entretanto, também tinham medo dos riscos e estavam cansados da rotina exaustiva. Eles não queriam vender o cômodo, mas era a única saída viável para migrarem de vez para o café. A família sonhava com uma vida mais tranquila, contudo precisaria readaptar o estilo de vida para viver da renda do café e tinha muitas dúvidas se essa seria a escolha mais assertiva.