



---

## Quando dar um passo para trás significa dar três para frente

**Ana Carolina Ferreira Borges.** Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Franca, ano 2009. Pós-graduação em Processo Civil Empresarial, ano 2019. Pós-graduanda em MBA em Gestão Empresarial. Cidade: Igarapava.SP.2020. E-mail: karolfborges@gmail.com.

**Luciana Gelape dos Santos.** Doutoranda em Educação. Psicóloga, Mestre em Administração. Professora dos cursos de MBA do Senac Minas. Belo Horizonte. MG. 2020. E-mail: lugelape@uol.com.br.

---

### RESUMO

Este caso de ensino apresenta os desafios enfrentados pelas pequenas empresas familiares, demonstrando a importância de se ter uma gestão atenta com as mudanças de mercado, profissionalizar o negócio e assim manter-se competitivo, bem como ter uma liderança que compreenda e esteja apta a superar possíveis conflitos decorrentes da sucessão familiar do negócio, em que é preciso encontrar um ponto de equilíbrio entre as gerações garantindo a perenidade do negócio. O caso descreve a trajetória profissional do protagonista José, um empreendedor do ramo supermercadista que foi o fundador da empresa Supermercado Peg Mais, criada em 1999. Aponta os desafios profissionais enfrentados pelo seu José e sua família, tais como abrir um negócio sem aporte financeiro suficiente, investir em inovações e melhorias frequentes, tendo como dilema o fechamento, ou não, da loja filial que se manteve em funcionamento com fluxo de caixa negativo desde a queda do seu faturamento, que se deu com a chegada de um novo entrante no setor. Portanto, o cerne da questão é retroagir para se organizar, implantar processos, procedimentos e fortalecer a marca, ou continuar insistindo em manter um negócio financeiramente inviável, somente para manter o *status* de rede. Logo, o caso permite discussões sobre planejamento estratégico, finanças em geral, empresa familiar e liderança. A aplicabilidade é recomendada em cursos de graduação e pós-graduação de Administração de Empresas, Gestão Empresarial em disciplinas como Inovação e Competitividade, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial e Empreendedorismo, dentre outros. O caso foi escrito a partir de entrevista com o protagonista, vivência do narrador na gestão da empresa e análise de relatórios.

**Palavras-chave:** Controladoria financeira; Crise financeira; Desafios do microempreendedor; Empresa familiar; Planejamento estratégico.

### INTRODUÇÃO

O ano de 2019 estava, sem dúvida, sendo o mais difícil para o senhor José, proprietário de duas lojas de supermercados na cidade de Igarapava-SP. A crise econômica mundial que se arrastava desde os últimos três anos parece que agora, definitivamente, “batia” à porta da pequena rede de Supermercados conhecida como Peg Mais Supermercado, desafiando diariamente os mais de trinta anos de experiência do senhor José neste segmento do mercado.

José, nos últimos anos, contava com a ajuda de sua esposa Ana e as filhas Kátia e Carolina para administrar o negócio e, apesar de todo *know-how* que possuía e o apoio administrativo da família, com a abertura de uma rede de supermercados concorrente em junho de 2018, a situação da empresa foi gradativamente piorando, com vendas caindo, fluxo de caixa negativo... A contratação de empréstimos bancários para saldar contas a pagar foi uma tentativa infrutífera de fazerem o negócio se reerguer.

Assim, em junho de 2019, José reúne sua família para que, juntos, possam buscar alternativas de fazer o negócio ser novamente rentável, surgindo como uma das opções o fechamento da loja filial, que teve uma queda de faturamento de 40%. Carolina, sua filha caçula, se opôs a essa alternativa e, mesmo que tantas outras já tivessem sido utilizadas sem sucesso, ela ainda acreditava que o quadro poderia se reverter, principalmente pela tradição da empresa na cidade. Seu José, mesmo contando com o apoio da outra filha Katia, viu-se envolvido pelo seguinte dilema: manter uma loja aberta, cujas receitas não eram compatíveis com as despesas, faturamento em queda por quase 1 ano e ter esgotado todo o capital financeiro próprio e de terceiros; ou manter-se no mercado com apenas uma loja, optando por fechar a filial, focando todos os esforços e estratégias empresariais em uma única loja, organizando o negócio, buscando ser novamente uma empresa sólida e próspera, para num futuro próximo voltar a expandir o negócio.

## **1 – SEU JOSÉ – O empreendedor**

José, nascido em 05/08/1957, na cidade de Sacramento-MG, sendo o mais velho de 06 (seis) filhos, aos 9 (nove) anos de idade já contribuía financeiramente com o sustento da família, trabalhando como catador de papel. No ano de 1966 a

família toda resolveu mudar-se para a cidade de Uberaba, também em Minas Gerais, em busca de melhores condições de vida.

O primeiro emprego de José foi na Colchoaria de Móveis Santo Antônio, com 10 anos de idade, realizando atividades de cobrador e trabalhando de 07h às 18h. Posteriormente, José desempenhou diversas atividades, tais como entregador de pão, de produtos de farmácia, de compras de supermercado, conferente de supermercado, dentre outras.

Em razão de ter sempre ajudado a família, infelizmente José interrompeu seus estudos quando cursava a 5ª série do ensino fundamental. Contudo, a falta de estudos, como será demonstrado, nunca foi obstáculo para a sua visão empreendedora e tino comercial, porque ele sempre teve disciplina, foco e objetivos bem definidos do tipo de vida que conquistaria para ele e sua família.

## **2 – AVENIR GUARATO – A inspiração**

José, em 06/07/1977, estando com 18 anos, ingressou na empresa Guarato Atacado de Alimentos e Limpeza em geral, na função de carregador e descarregador de caminhão (chapa).

Nessa empresa, José conheceu a sua maior inspiração como empresário, empreendedor e chefe, o seu Avenir Guarato. José descreve seu Avenir como um chefe rígido, mas justo, e um ser humano generoso e de enorme coração. Seu Avenir foi como um pai para José.

Os anos se passaram, a parceria de trabalho entre José e seu Avenir foi aumentando e, na medida em que José demonstrava empenho e dedicação, seu Avenir retribuía com reconhecimento e gratidão.

José foi assumindo novos postos de trabalho, e gradualmente crescendo profissionalmente dentro da empresa. Em 1982 José recebeu a proposta do seu Avenir de assumir a gerência de um Supermercado na cidade de Igarapava-SP, que também recebia o nome de Guarato.

José aceitou de imediato, pois era um ramo que ele conhecia e porque era mais uma oportunidade de crescimento profissional.

Em 14/05/1982 às 09h José, já casado com Ana Lúcia e com sua filha Kátia de 2 anos, chega à cidade de Igarapava-SP, a primeira cidadezinha do Estado de São Paulo após a divisa com Minas Gerais, que naquela época contava com 20 mil habitantes. Trazia consigo, além de sua família, a esperança de dias de melhores e a certeza de que essa era a oportunidade que sempre almejou e batalhou para conquistar.

### **3 – ASCENSÃO E QUEDA DO “IMPÉRIO” GUARATO**

José já estava na direção do Supermercado Guarato a alguns anos, com resultados positivos e com boas expectativas de crescimento para os anos seguintes. Saudosista como sempre foi, lembra-se perfeitamente de quando assumiu a gerência da loja e praticamente redefiniu todos os processos operacionais, estratégias de compras e vendas, repaginando a empresa conforme seu perfil.

Perfil este que pode ser definido como sendo linha dura, dinâmico, com perspicácia e *expertise*, tornando o supermercado referência na cidade e mantendo-se como líder de mercado por muito tempo, até mesmo com a abertura do primeiro forte concorrente que ocorreu por volta dos anos 90.

Paralelamente, a empresa Guarato, ainda sob a direção do seu Avenir, também seguia prosperando no mercado atacadista, sendo considerado líder de mercado em Uberaba-MG e região, resultando na construção de um amplo e belo complexo, ainda nos anos 80, localizado às margens da BR 050 e que passaria a ser a sede da empresa, representando a concretização de um sonho almejado e conquistado por Avenir e colaboradores.

Infelizmente, em fevereiro de 1989, seu Avenir veio a falecer, vítima de um acidente automobilístico, passando a empresa a ser dirigida pelas filhas e genros. Alguns anos após o seu falecimento, a empresa Guarato já não

apresentava a mesma saúde financeira de antes, com perda de mercado, lucratividade, resultando no pedido de concordata em outubro 1998.

#### **4 – O PEG MAIS**

Com a decretação da concordata da empresa Guarato, José viu-se diante da melhor oportunidade de ascensão profissional de sua vida, posto que, pelos herdeiros do seu Avenir, lhe fora oferecida a aquisição do Supermercado Guarato. E assim, em 19 de março de 1999 nasce a empresa Supermercado Peg Mais.

A mudança de Guarato para Peg Mais foi bem tranquila, pois o que sempre foi um dos grandes destaques do supermercado (seja Guarato ou PegMais), foi a figura carismática e “marqueteira” do seu José, articulador e vendedor nato, conhecido e respeitado em toda a cidade. A tradição do Peg Mais passava também a ser o seu José.

Os primeiros anos como gestor do próprio negócio foram desafiadores para José, especialmente por iniciá-los sem capital de giro, contando apenas com as boas relações comerciais adquiridas no decorrer dos anos.

Esse bom relacionamento com alguns fornecedores, atrelado ao fato de José também ser reconhecido pela sua idoneidade moral, foi o que possibilitou a abertura do negócio que, aos poucos, foi progredindo e evoluindo.

Inúmeras mudanças se sucederam ao longo dos anos e adaptações foram necessárias como, por exemplo, a modernização tecnológica da loja com a substituição de caixas registradoras por computadores, implantação de *softwares* de gestão, dentre outras inovações.

Sob a direção rigorosa do seu José, o Supermercado Peg Mais progredia ano após ano. Apesar do seu jeito durão de ser, ele contava com uma equipe composta de vários funcionários antigos que o acompanhavam desde o fechamento do Guarato. Aliás, desde aquela época era difícil abrir vaga de trabalho na empresa e isso se estendeu ao Peg Mais, tanto que, até nos dias de

hoje existem funcionários que somam mais de 38 anos de empresa. De fato, é uma empresa em que as pessoas desejam trabalhar e permanecer.

O ápice do crescimento se deu com a abertura da filial, na mesma cidade, em 26/07/2002. Isso significava a solidez e expansão do negócio. Tornar-se grande também sempre foi um objetivo almejado por José.

Com a abertura de uma nova loja, aquisição de mais um percentual do mercado houve um aumento exponencial do faturamento do Supermercado Peg Mais como um todo. Foi um verdadeiro sucesso!

Mesmo sendo estruturalmente pequena, comparando-se aos grandes supermercados que foram se instalando na cidade ao longo dos anos, a empresa se tornou tradicional e amplamente reconhecida.

Assim, a figura ímpar do seu José, bem como o atendimento diferenciado de sua equipe e o alto padrão de qualidade no setor do açougue, foram os carros-chefes para o crescimento do Supermercado Peg Mais. José estava concretizando seu sonho.

Em julho de 2010 José filia-se à Rede Valor de Supermercados, o que novamente foi uma decisão assertiva, trazendo para a empresa novas estratégias de *marketing*, planejamento de processos administrativos e operacionais, bem como aumentando o poder de compra e, conseqüentemente, tornando o supermercado ainda mais competitivo em relação aos demais concorrentes.

A participação de sua família também foi importantíssima, especialmente com a abertura da loja 2. Sua esposa Ana e a filha mais velha Kátia, que a esta altura já havia se graduado em Biomedicina, ajudaram na administração da filial desde sua inauguração. Posteriormente, sua filha mais nova Ana Carolina, formada em Direito, veio contribuir na gestão do negócio. Típica empresa familiar.

No ano de 2016, Ana Lúcia, a esposa do seu José, com apenas 59 anos, veio a falecer, desestruturando tanto a empresa quanto a própria família. Uma

verdadeira tragédia que abalou a família, colaboradores e clientes da empresa, visto que Ana Lúcia também tinha carisma inigualável e cativava a todos.

Neste mesmo ano de 2016 a empresa começava a dar alguns sinais de que não estava bem. Detectou-se desequilíbrio financeiro com baixo capital de giro e oscilação do fluxo de caixa entre positivo e negativo, queda nas vendas, margem de lucro reduzida, certo descontrole operacional interno e entre as duas lojas, o que infelizmente foi gradativamente piorando.

Assim, não diferente da crise econômico-financeira global que já se arrastava nos últimos anos, os problemas financeiros se agravaram, culminando na primeira contratação de empréstimo bancário a ser utilizado como capital de giro, no ano de 2017.

A partir deste ponto, José percebeu que novamente mudanças seriam necessárias, mas estas de ordem organizacional. A empresa estava à deriva, sem processos estabelecidos, inexistência de padrões de organização dos setores, especialmente no setor administrativo e financeiro. Era preciso ter o controle para saber exatamente onde estava o problema, pois mesmo com todos os anos de experiência José não encontrava a solução.

Mas com otimismo, empenho e o auxílio de suas filhas, José foi em busca de soluções para que a empresa voltasse a prosperar.

Importante frisar que, apesar do descontrole financeiro, a empresa nunca deixou de honrar, em dia, com o pagamento de fornecedores, impostos, salário de funcionários e demais despesas. Sua idoneidade sempre foi mantida.

Assim, através da consultoria da Rede Valor, mudanças significativas foram gradativamente sendo implantadas, como gestão total dos departamentos financeiro e pessoal feita por sua filha Ana Carolina, que, com seu estilo perfeccionista, detalhista, otimista e persistente, modificou totalmente os referidos setores, passando a ter 100% do controle sobre eles, contribuindo para a melhor gestão do negócio.

Contudo, apesar da melhora na gestão, os resultados não eram imediatos e a saúde financeira piorava diariamente.

A situação se agravou ainda mais em junho de 2018 com a abertura de uma loja de uma grande rede de supermercados da região, impactando diretamente nas vendas, que obviamente despencaram. E o que era ruim, ficou péssimo!

Após exato um ano da chegada do forte concorrente, em junho de 2019, a empresa não havia recuperado a queda de faturamento resultante da perda de mercado, tampouco obtido capital de giro. Pelo contrário, a essa altura a empresa já havia esgotado todas as suas reservas financeiras, inclusive as pessoais do seu José. A empresa, literalmente, estava operando no vermelho. Apesar de todo *know-how* do seu José, todas as tentativas de reerguer o negócio mostraram-se infrutíferas e era necessária a tomada de uma decisão rápida que, de fato, alavancasse a empresa.

Diante disso, após uma reunião organizada por José, com participação de suas filhas, seus gerentes e colaboradores mais antigos de casa, surge como alternativa para tornar o negócio novamente rentável, o fechamento da loja filial, visto que seus resultados foram os mais abalados pela crise financeira e pela abertura do concorrente em suas proximidades.

A análise financeira demonstrava que as despesas da loja filial eram superiores às suas receitas, em decorrência da queda do faturamento de 40%, sendo necessário aporte financeiro da matriz para manter as operações da filial.

Ana Carolina, sua filha caçula, se opôs a essa alternativa e, mesmo que tantas outras já tivessem sido utilizadas sem sucesso, ela ainda acreditava que o quadro poderia se reverter, principalmente pela tradição da empresa na cidade.

Seu José, mesmo contando com o apoio da outra filha Katia, viu-se envolvido pelo seguinte dilema: manter uma loja aberta, cujas receitas não eram compatíveis com as despesas, faturamento em queda por quase 1 ano, e ter esgotado todo o capital financeiro próprio e de terceiros; ou manter-se no mercado com apenas uma loja, e nela focar todos esforços e estratégias

empresariais, organizando o negócio, buscando ser novamente uma empresa sólida e com bom desempenho econômico-financeiro, para num futuro próximo voltar a expandir o negócio.