



O capitão que toma café no meio da tempestade enquanto procura coragem e direção na bússola da liderança para salvar sua embarcação

Gláucio Muniz. Bacharel em Teologia. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. E-mail: glauciofmuniz@gmail.com

Varda Kendler. Publicitária. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial; Marketing e Gestão Estratégica da Informação. Mestre em Administração. E-mail: vkendler@hotmail.com

RESUMO

Em 2009, depois de perder quase tudo o que conquistou trabalhando como corretor de imóveis, Diego Azevedo Valentin foi conduzido pela necessidade de sustentar sua família a se aventurar nas águas do empreendedorismo. Sem experiência e conhecimento no ramo de cafés especiais, Diego se dedicou incansavelmente a trabalhar e aprender na prática tudo sobre esse ramo de negócio ao criar a Valentin Cafés Especiais, em São Paulo. Com uma proposta de oferecer os melhores grãos de café cultivados em microclimas únicos ao redor do mundo, eliminando atravessadores ao comprar diretamente dos produtores, Diego criou uma linha de distribuição de cafés especiais no varejo, duas cafeterias e uma distribuidora de grãos importados para outras empresas da região sudeste. Após sete anos de bons resultados e um crescimento rápido, a Valentin Cafés Especiais passou a enfrentar situações e demandas que Diego não conseguia atender. Ele precisava de um sistema de gestão de pessoas, de estoque e de comunicação integradas e eficientes que lhe possibilitasse liderar a empresa a novos patamares de crescimento. Os nomes deste Caso são fictícios e os dados e situações apresentados são reais e tiveram liberação prévia dos envolvidos.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Comunicação; Gestão de conflitos; Gestão de estoque; Habilidades e competências de liderança.

Introdução

Naquela manhã, enquanto tomava seu café assentado em sua mesa de trabalho, Diego Azevedo Valentin parecia estar com sua mente em completo devaneio. Como um capitão postado junto ao leme, cercado e açoitado por uma terrível tempestade de ondas que se agigantam e impossibilitam a visão do que está adiante, ele sente percorrer por todo seu corpo uma eminente ameaça de naufrágio de sua embarcação.

Diego sabe que precisa encontrar a direção na bússola das decisões para reconduzir rapidamente a Valentin Cafés Especiais a águas seguras que proporcionem novamente o vislumbre de um futuro em que possa navegar com sua família e funcionários em busca de seus sonhos.

Por não contar com o combustível do capital de giro suficiente, desconhecer a força do seu motor que está ameaçado pela falta de um controle de estoque eficiente, ter a sua liderança e comunicação com a tripulação comprometida por muitos desgastes e brigas internas; o capitão Diego sofre por temer não ser capaz de conduzir a embarcação da Valentin Cafés Especiais para fora dessa tempestade.

Será que Diego conseguirá restabelecer novamente a confiança da sua tripulação em seu capitão? Será que conseguirá enfrentar esta terrível tempestade e reconduzir a empresa a mares onde possam navegar com segurança, sustentabilidade e crescimento?

De naufrago a capitão – como tudo começou

Depois de perder quase tudo trabalhando como corretor de imóveis e procurando uma forma de sustentar sua família, aos 38 anos de idade Diego Azevedo Valentin decidiu investir seus últimos recursos num ramo de negócio completamente novo e desconhecido para ele, o de cafés especiais. Foi assim que em 2009 surge, em São Paulo, a Valentin Cafés Especiais com a proposta de oferecer ao mercado apenas os melhores grãos de café cultivados em microclimas únicos ao redor do mundo.

- Eu trabalhei como corretor de imóveis de 2005 a 2009. Deu certo por um tempo, mas aí começou a desmoronar. Perdi tudo, menos a casa onde moro. Tenho família, sou casado, pai de três filhos e estava procurando um jeito de cuidar deles. Foi uma época assustadora da minha vida, eu só tinha mais 120 mil para investir e não tinha para onde correr – refletia Diego.

Completamente no escuro, sem experiência e sem saber muito sobre cafés, Diego apostou seus últimos recursos comprando seu primeiro *container* de cafés especiais na Sumatra. Ele relembra quando tudo começou:

- Eu tinha um amigo que tinha um contato de cafés especiais na Sumatra. Fui lá e comprei meu primeiro *container*. Não sabia se estava superfaturado, não sabia se era bom, simplesmente comprei. Voltei para São Paulo e comecei a oferecer o café, tive sorte: era um ótimo *container*!

Com muito trabalho, determinado a aprender tudo sobre o ramo de cafés especiais e eliminando os atravessadores ao comprar direto dos produtores apenas os melhores grãos, em poucos anos Diego fez a Valentin Cafés Especiais crescer e se tornar uma empresa de pequeno porte com uma linha de distribuição de cafés especiais no varejo, duas cafeterias em São Paulo e uma distribuidora de grãos importados para outras empresas da região sudeste do país.

Em 2016, contrariando toda a alegria e euforia que deveriam conduzir a Valentin Cafés Especiais a novos patamares por ter ultrapassado 12 milhões de faturamento em vendas, Diego não conseguia esconder o seu medo e sofrimento diante da falta de um sólido sistema de estoque, de uma clara estrutura de gerenciamento, de capital de giro insuficiente e constantes atritos entre os funcionários gerados em meio aos fortes ventos do crescimento rápido que embalaram os negócios nos últimos anos.

- Eu estou cansado de tentar manter tudo nos eixos por aqui, parece que eu não consigo crescer mais. Eu sinto como se tivesse atingido uma parede. Sei que podemos crescer, mas não sei como e isso está acabando comigo – pondera Diego.

Diário de bordo

Diante de tantas demandas de uma empresa que cresceu muito rápido, Diego sente que não está preparado para enfrentar os problemas e constantes conflitos entre seus funcionários da forma como deveria. Na tentativa de ganhar um fôlego para respirar longe desses conflitos, ele decide acabar com as reuniões semanais de alinhamento com a equipe:

- Está sendo uma fase assustadora em minha vida, a empresa está crescendo além da minha experiência e eu preciso de tempo para aprender a lidar com tudo isso. Decidi acabar com as reuniões com a equipe. Elas sempre acabavam em brigas e eu

nunca fui bom nisso. Tenho uma boa equipe comigo, são boas pessoas e, agora que a empresa está ficando grande, eu estou tão cansado, que faço de tudo para evitar conflitos com elas. Eu sinto que preciso ser o líder, preciso liderar o caminho, mas às vezes os problemas ficam assustadores. Eu quero fazer isso direito. Eu preciso ser forte.

A falta de reuniões com a equipe deu a Diego a falsa impressão de ter sido uma boa decisão, por proporcionar algum distanciamento dos conflitos. Mas, ao abrir mão de uma comunicação clara e eficiente, ele estava criando a condição ideal para que a sua relação com Gustavo Correia, o funcionário mais antigo, gerasse ainda mais problemas entre a equipe na Valentin Cafés Especiais. Gustavo era gerente de compra e venda de grãos e considerado parte da família por ser primo da esposa de Diego.

Sem a autorização de Diego, que tentava a qualquer custo evitar conflitos, Gustavo começou a interferir em outros setores que não eram de sua responsabilidade, desviando funcionários de suas funções e apresentando-se como vice-presidente a clientes, fornecedores, funcionários e até mesmo aos familiares.

- Não... não vejo nada demais. Apesar de não ser um cargo oficial, porque o Diego não liga muito para essa parte burocrática da gestão, não vejo problema em me apresentar como vice-presidente e ordenar que as pessoas façam aquilo que é preciso fazer. Eu só estou fazendo o meu trabalho. Afinal de contas, sou o funcionário mais antigo e estou com o Diego desde o início; preciso ajudá-lo a fazer esta empresa crescer – falava Gustavo naturalmente quando questionado.

Ao se aproximar o período da colheita dos principais produtores de cafés que forneciam para a Valentin Cafés Especiais, Diego ficava cada vez mais ansioso e apreensivo. Ele temia não ter condições de comprar os grãos que precisava para atender sua atual demanda e muito menos a demanda de crescimento que o mercado estava proporcionando.

- Preciso resolver isso e não posso mais esperar – concluiu Diego, angustiado.

Determinado a conduzir a embarcação da Valentin Cafés Especiais a mares mais tranquilos, Diego lança no mar toda a carga de medo que se encontrava estocada em abundância nos porões de sua alma para reassumir o controle de sua embarcação com coragem para fazer o que fosse preciso.

Imediatamente ele pega o telefone e, com a firmeza de quem segura um leme em suas mãos, liga para a sala de Gustavo.

- Gustavo, preciso que me envie por e-mail, até o final da tarde, todos os relatórios de estoque, compra e venda de grãos de café dos últimos cinco anos. E amanhã pela manhã quero me reunir com você assim que chegar.

- Mas, Diego, amanhã eu tenho alguns compromissos marcados – respondeu Gustavo.

- Não se preocupe, você tem até o final do dia para contatá-los e remarcar – disse Diego sem pensar duas vezes.

- Pensando bem, não remarque. Diga que só estará autorizado a remarcar esses compromissos depois da reunião que teremos amanhã – concluiu Diego.

- Essa decisão vai jogar fora todo o trabalho que estou desenvolvendo há muito tempo com um potencial cliente que será ótimo para os negócios. Não farei isso. Vamos deixar para nos reunir na semana que vem. Até mesmo porque não posso parar o que estou fazendo para ficar procurando relatórios de cinco anos atrás só porque você quer – retrucou Gustavo de forma dura e impositiva.

Depois de breves segundos de silêncio e escuridão que se instalaram na mente do capitão, Diego recorreu rapidamente à bússola de sua consciência e percebeu que ela continuava apontando irredutivelmente para a necessidade imediata de uma mudança de direção com firmeza e segurança.

- Entendo que você tenha dedicado muito tempo para trazer esse cliente em potencial para o nosso negócio e sei também que você não está ciente do que pretendo fazer

com todos esses relatórios. Mas garanto a você que o futuro da empresa depende de decisões que não podem esperar e precisam ser tomadas baseadas em todas as informações que temos à disposição imediatamente – falou Diego, esforçando-se para não soltar o leme da direção naquele momento.

- Pare o que você está fazendo e faça exatamente o que pedi. Se precisar, peça ajuda ao Jorge, da Contabilidade – concluiu Diego com voz firme e determinada.

Após desligar o telefone, um breve silêncio novamente se impôs na mente do capitão. Mas agora ele não causava mais perturbação. Era um silêncio que trouxe paz e bem-estar em sua mente; que irradiou e percorreu todo o seu corpo quase que instantaneamente.

E mesmo que há muito tempo Diego não experimentava uma sensação como aquela, ele não teve dúvidas de que era isso que ele precisava para enfrentar essa tempestade. Agora ele percebia-se plenamente consciente e no controle de sua empresa, mesmo sentindo ainda a força do vento e das ondas que continuavam açoitando sua embarcação.

Com os relatórios que solicitou em mãos, recebido nos últimos instantes do expediente de trabalho, Diego decidiu estender seu horário até que conseguisse analisar o que estava acontecendo na Valentin Cafés Especiais e se preparar para a reunião com Gustavo no dia seguinte.

Retomada – o dia em que o capitão reassumiu o controle

Ao entrar na sala de reunião, era perceptível que Gustavo estava ressentido pela conversa do dia anterior e por não saber o que se passava na mente de Diego. Por mais que houvesse passado boa parte da noite em claro tentando imaginar o que Diego estava pensando, Gustavo não tinha a mínima ideia do que iria acontecer naquela manhã.

- Bom dia, Diego! Espero que isso realmente possa valer todo o trabalho que tive para levantar essas informações. E nem vou considerar a situação difícil que essa sua ideia

me colocou com o potencial cliente que levará a empresa a novos patamares – disse Gustavo.

- Bom dia, Gustavo! É bom saber que você está realmente interessado no que tenho a dizer, pois essa conversa mudará a direção e a forma como as coisas acontecerão na empresa a partir de hoje – respondeu Diego.

- Para começar, quero que você pare de se apresentar como vice-presidente da Valentin Cafés Especiais e pare de interferir nas áreas e processos da empresa que não são de sua responsabilidade – continuou Diego.

- Então, é isso? Que absurdo, eu nem me importo com esse título. Eu só me apresento como vice-presidente para fazer as coisas acontecerem mais rápido por aqui. Tenho que fazer isso para poder te ajudar – respondeu Gustavo.

- Me ajudar? Como se apresentar como “alguém que você não é” pode me ajudar? – questionou Diego.

- Às vezes sinto que você não quer ficar em má situação com as pessoas; por isso não confronta ninguém e nem as coisas erradas que acontecem nessa empresa – respondeu Gustavo.

- Em parte, você está certo. Realmente tenho tentado a todo custo evitar confrontos com as pessoas, inclusive com você. Mas essa situação já começou a mudar. Porém, essa sua postura me gera mais problemas do que ajuda – disse Diego.

- Como assim? Mais problemas? Que tipo de problemas eu estou causando só por me apresentar como vice-presidente? – perguntou Gustavo.

- Além de estar gerando uma grande quantidade de atritos desnecessários entre os funcionários, que constantemente são desviados de funções e cobrados por responsabilidades que não estão sendo cumpridas enquanto estão atendendo os seus pedidos, percebi que isso está tirando o foco do seu trabalho, que não está sendo realizado como deveria – esclareceu Diego.

- Como assim? Como você pode me acusar de não estar realizando bem o meu trabalho? Estou sempre fazendo muito mais do que deveria por esta empresa! – disse Gustavo esbravejando.

- Eu não estou acusando, eu constatei esse fato nos relatórios que você me enviou – respondeu Diego.

- Ah! Você só pode ter lido outro relatório. Não tem cabimento o que você está dizendo – afirmou Gustavo.

- Pois bem, vou te mostrar como os relatórios demonstram o que estou dizendo – falou Diego calmamente.

- De acordo com o relatório de estoque, deveríamos estar com pelo menos três toneladas de grãos das Filipinas, cinco toneladas de grãos da Colômbia e duas toneladas de grãos da Costa Rica para os *blends* que precisamos fazer com os grãos que compramos aqui no Brasil. Quando fui conferir o estoque, constatei que não temos nem um terço dessa quantidade disponível. O que você me diz sobre isso? – questionou Diego.

- Mas disso eu não sou culpado. Você sabe muito bem que na hora que o bicho está pegando, qualquer pessoa entra no galpão e pega os grãos que precisam sem pesar e nem lançar no sistema porque precisam entregar o produto dentro do prazo para não pagarmos multas – respondeu Gustavo, um pouco aliviado.

- E isso só está acontecendo porque você não estabeleceu um processo claro e ágil de controle de estoque que atenda às necessidades da empresa. Você é responsável por garantir que as informações do sistema de controle nos mostrem o nosso estoque real para nos posicionarmos com menor exposição aos riscos de prejuízos por falta de informação – esclareceu Diego.

- Outra situação que os relatórios apresentaram é que o nosso volume de vendas não está acompanhando o atual crescimento do mercado consumidor de cafés especiais.

A essa altura do ano você já deveria ter vendido pelo menos sete toneladas e você só conseguiu vender quatro toneladas e meia de grãos. Como você me explica isso? – perguntou Diego.

- Se você acha que é tão fácil assim, por que você mesmo não vende os grãos? Hoje mesmo tinha uma venda muito promissora para fechar. E por que não fechei? Por causa dessa sua conversa sem fundamento – respondeu Gustavo de forma alterada pelo que acabara de ouvir.

- Sei muito bem que o mercado de cafés especiais é extremamente competitivo e tem muitas peculiaridades, afinal, antes de você vir trabalhar comigo, eu tinha que fazer de tudo. Porém, o principal motivo de você ter começado a trabalhar comigo foi o fato de que eu precisava de alguém dedicado a atender e captar novos clientes, aumentando o volume de vendas, enquanto eu me dedicava a outras áreas para fazer a empresa crescer – disse Diego.

- Por fim, os relatórios mostraram que, nos últimos anos, o preço dos grãos da Fazenda Bela Vista do Sul de Minas tem aumentado significativamente acima do preço médio de mercado. A que você atribui esse aumento exagerado? A qualidade dos grãos aumentou tanto assim? Ou isso está ligado ao fato de que você tem um relacionamento pessoal e afetivo com a proprietária da fazenda? – questionou Diego de forma firme e direta.

- Mas o que que é isso? Com certeza essa é a acusação mais absurda que já ouvi em toda minha vida. Eu não misturo minha vida profissional com a pessoal e sempre coloquei os interesses da empresa acima até mesmo da minha relação com a Maria Fernanda. Como você pode falar uma coisa dessa? – respondeu Gustavo completamente alterado e transtornado.

- Não é nenhum absurdo o que estou falando. Absurdo é um aumento de preços tão desproporcional e sem a apresentação de qualquer justificativa nos registros dos relatórios que você mesmo produziu dos últimos anos. Não consegui encontrar nada que justificasse tal aumento além dos seus interesses pessoais na proprietária da fazenda – afirmou Diego.

- Isso não tem nada a ver! Nós precisávamos dos grãos para completar os *blends*. Se não comprássemos dela, dificilmente conseguiríamos comprar uma quantidade tão grande sem termos que recorrer a um atravessador – justificou Gustavo.

- Você sabe muito bem que não temos muitos produtores de cafés especiais com um volume tão grande de grãos como a Maria Fernanda e que a maioria desses poucos produtores que temos no país sempre fazem contratos de venda antecipada com outros compradores para garantir um preço maior – continuou Gustavo.

- Quer dizer que essa é a única justificativa para solucionar o problema de grãos para os *blends*? Com o preço que pagamos à Maria Fernanda poderíamos importar grãos especiais arcando com todos os custos e impostos para os *blends* a um custo menor. Sua justificativa não tem nenhum fundamento – interrompeu Diego.

- Eu já ouvi tudo o que precisava ouvir; também já estou consciente do que preciso fazer para resolver muitos dos problemas que temos na empresa. Só não decidi ainda se você permanecerá na empresa para ver tudo o que vai acontecer daqui em diante. Por favor, aguarde em sua sala até que eu tome essa decisão e te comunique até o final desta manhã – concluiu Diego, levantando-se da cadeira e encerrando a reunião.

Além da tempestade – a rota que é preciso seguir

O que Diego fará para solucionar o problema da falta de controle de estoque? Como ele conseguirá capital de giro para garantir que não ficará sem os grãos que precisa para arcar com os compromissos dos atuais clientes e ainda fazer a empresa crescer aproveitando a maré de alta do mercado de cafés especiais? Diego conseguirá manter-se firme e implementar as estratégias de liderança necessárias para o desenvolvimento de uma cultura organizacional estabelecida sobre boa comunicação e eficiência de processos? E quanto à permanência de Gustavo na empresa? Ele poderia contribuir de alguma forma? Qual será a decisão que o capitão irá tomar?