



Desafios Enfrentados na Sucessão de uma Microempresa

Rafaela Rezende Domingos Barros. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas.
rafaelarezende2011@bol.com.br

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

Resumo

Este caso de ensino apresenta as dificuldades na sucessão de um supermercado de pequeno porte localizado no Sul de Minas Gerais após o falecimento do seu proprietário. A esposa dele encontra-se no dilema de dar continuidade à empresa, contratar uma consultoria especializada em Gestão Empresarial ou investir em outro tipo de negócio, como uma padaria *gourmet* em outro local ou apartamentos de aluguel. Ela e suas filhas assumiram a gestão do negócio sem ter todo o conhecimento necessário e encontraram grandes dificuldades em relação à questão financeira, crise do país, aumento da burocratização do negócio, entrada de novos concorrentes e absenteísmo dos funcionários. O caso em questão é recomendado para os cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de Planejamento Estratégico, Administração e Gestão de Pessoas. O caso foi escrito através de observação *in loco* dos pesquisadores e entrevistas com a proprietária.

1 – Introdução

Em uma manhã de janeiro de 2018, chegou uma triste notícia para Scarlet e sua família. Steve, seu esposo, estava muito doente. O médico havia dito que não gostou dos resultados dos exames, pois Steve estava com um tumor maligno na cabeça. Então, Scarlet estremeceu, chorou muito e ficou sem chão, porque a dor desta notícia era imensurável. Ela chorava muito escondida de seu esposo, para que Steve não soubesse o quanto estava doente.

Diante de todo esse sofrimento, Scarlet se perguntava: “E agora? O que faremos? Quem cuidará dos negócios da família enquanto acompanho Steve durante o tratamento em outra cidade?” Durante o período de tratamento, as duas filhas do casal assumiram a gestão do supermercado de pequeno porte localizado no Sul de Minas Gerais.

Depois de um ano e seis meses, Steve faleceu. Suas filhas estavam cuidando do negócio sem ter o conhecimento necessário para isso. Voltando de Barretos, Scarlet assumiu a gestão do empreendimento juntamente com suas filhas.

Nos meses que se seguiram, surgiram grandes dificuldades na gestão da empresa. Entre elas, a crise financeira no país, além da burocratização cada vez maior. Nesse cenário, mãe e filhas começaram a pensar em algumas possibilidades, entre elas: “dar continuidade ao negócio da família ou investir em outro negócio?”.

2 – Antecedentes e Contexto

Em 1997, Steve e sua família mudaram-se para uma cidade do Sul de Minas e abriram um pequeno negócio, que teve início como açougue. Depois, eles colocaram algumas prateleiras e começaram a vender salgadinhos, doces, biscoitos recheados, refrigerante e suco.

Em dois anos, com o crescimento do pequeno negócio, Steve e Scarlet adquiriram um ponto comercial no mesmo bairro, abriram uma pequena mercearia e levaram o açougue para ela. O empreendimento foi se expandindo e, a cada ano, Steve realizava melhorias, reformas, aumentava a gama de produtos, e Scarlet sempre trabalhando ao seu lado.

Até que houve a necessidade de contratarem funcionários, pois Steve e Scarlet já não estavam conseguindo atender ao aumento da demanda. Steve investiu em equipamentos de panificação e passou a realizar a fabricação própria de pães e demais produtos de padaria.

Em 2010, Steve adquiriu o terreno do fundo da mercearia e ampliou significativamente o tamanho de seu negócio, o qual ficou com uma área total de 400 m². Investiu também na panificação, fazendo um espaço exclusivo para a padaria, que até então ficava dentro da mercearia, ampliou a produção e adquiriu novos maquinários para o setor em questão.

A gestão financeira e gerencial do supermercado era realizada por Steve, e Scarlet era responsável pelo setor de compras e atendimento. O supermercado possuía três funcionários, sendo um padeiro e dois açougueiros. A parte de operação de caixa e recebimento de entregas era realizada pelo casal. A empresa era de pequeno porte, com gestão familiar, com os seguintes departamentos: padaria, açougue, peças de encanamentos, higiene, beleza, limpeza, bazar, laticínios, papelaria e bebidas.

No ano de 2014, com a crise econômica no Brasil, Steve e Scarlet começaram a sentir os efeitos no seu negócio. Muitas empresas fecharam as portas, outras realizaram demissões em massa, outras pausaram suas atividades, ocasionando um alto índice de desemprego. As pessoas começaram a reduzir significativamente seus gastos e as vendas caíram mais de 50%. Os impostos só aumentavam, as vendas diminuíram e a chegada de novos concorrentes (chegada de um atacarejo na cidade e de padarias na mesma avenida de atuação do comércio), geraram dificuldades financeiras para a empresa de Steve. Houve uma queda muito grande de 80% no departamento de papelaria, no qual suas vendas eram muito significativas. Os clientes sempre buscavam comprar nos locais que apresentavam menor preço, sendo assim, pequenas empresas, como o negócio em questão, tinham dificuldades em negociar baixos preços, pois o volume de compras era muito baixo.

Em novembro de 2018, Steve adoeceu e já sentia muitas dificuldades para conseguir trabalhar. Sentia fortes tonturas, enjoos e o nariz sangrava. Em sua ida ao médico, foi diagnosticado com pedras na vesícula, sendo necessária uma cirurgia para a remoção de todo o órgão. Durante a cirurgia, foi feito um inventário dos demais órgãos e todos estavam em perfeito funcionamento. Steve ficou um mês de repouso se recuperando e, enquanto isso, Scarlet cuidava dos negócios juntamente com seus funcionários, e Steve estava sempre por dentro do que estava ocorrendo.

Em janeiro de 2019, Steve passou a sentir fortes dores de cabeça, o nariz ainda sangrava e a tontura e os enjoos pioraram bastante. Durante uma consulta, o médico solicitou uma ressonância da cabeça. Quando Scarlet levou o resultado, o médico disse que não havia gostado do que viu, pois Steve estava com um tumor na cabeça, e o encaminhou para outro especialista. Scarlet ficou sem chão, estremeceu e chorou muito, pois não sabia o que fazer diante desta triste notícia.

No mês de fevereiro, Scarlet e Steve foram encaminhados para Belo Horizonte para consultar e agendar a cirurgia para a retirada do tumor. A despedida foi muito difícil, pois as filhas, os amigos do casal e a família não sabiam se Steve voltaria. Quando chegaram em Belo Horizonte, Steve consultou e o médico que disse que o tumor era grande e precisava ser retirado, só que era uma cirurgia de risco e talvez Steve não resistisse. Scarlet e Steve voltaram para casa preocupados. A cirurgia só poderia ser realizada um mês depois, mas Steve não poderia esperar, pois estava muito doente e passava muito mal.

Scarlet, preocupada, estava tentando conseguir uma vaga para que Steve pudesse ser consultado em Barretos o mais rápido possível, onde possuía mais recursos para o tratamento.

Depois de muitas tentativas, finalmente Scarlet conseguiu uma consulta para Steve. Alguns dias depois Scarlet e Steve arrumaram as malas e foram para Barretos. Chegando lá foi realizada uma bateria de exames e foi constatado que Steve estava com um tumor muito raro e muito difícil de ser tratado.

Steve estava muito mal, então, no primeiro dia foi realizada uma biópsia para saber se o tumor era benigno ou maligno (câncer). Três dias depois, o resultado estava pronto e foi diagnosticado que o tumor era maligno. Neste mesmo dia, Steve fez a sua primeira quimioterapia, já obtendo melhora dos enjoos e o nariz parou de sangrar.

Enquanto isso, as filhas do casal e os funcionários do mercado tomavam conta do negócio da família. A chegada da notícia de que Steve estava com câncer foi devastadora. Mas os negócios precisavam continuar, pois era o sustento da família. Por mais que fosse difícil, todos precisavam fazer a sua parte. Scarlet, mesmo em Barretos com Steve, ajudava na gestão do negócio mesmo longe, pois as filhas do casal ainda não tinham experiência para gerir a empresa. Alguns finais de semana, Steve e Scarlet voltavam para casa para visitar as filhas e acompanhar o negócio da família.

Durante este período do tratamento, as filhas do casal realizavam o controle financeiro com as entradas (recebimento de contas e vendas) e saídas (impostos, salário dos funcionários, produtos para venda e demais despesas do negócio), contratações e demissões, resolução de problemas, conferência de preços e mercadorias, formação de preços, reposição de mercadorias nas prateleiras, compras, cadastro de produtos e controle de estoque, acompanhados por Scarlet mesmo de longe.

Após as doze sessões de quimioterapia, Steve melhorou um pouco e conseguia realizar algumas atividades mais simples. O casal voltou para casa e seguiu sua vida normalmente. Eles iam para Barretos somente para realizar exames e consultas para acompanhamento do tratamento. Quando Steve fez a ressonância para ver como estava o tumor, viram que havia desaparecido completamente após as sessões de quimioterapia. Mas o tratamento ainda não havia acabado, pois Steve teve que fazer uma cirurgia pelo nariz para realizar a raspagem de todo o local onde o tumor estava alojado. Em outubro de 2018, Steve teve que fazer trinta sessões de radioterapia como forma de prevenção para que o tumor não voltasse.

Em abril de 2019, quando Steve e Scarlet foram para Barretos para fazer os exames de rotina, Steve começou a piorar rapidamente, necessitando ser internado. Os médicos não sabiam o que estava acontecendo com Steve. Foi feita uma cirurgia para realizar a biópsia do cérebro

de Steve. A triste notícia foi de que o câncer havia se espalhado pelo cérebro e Steve também estava com pneumonia.

No dia 24 de maio de 2019, Steve faleceu. Dois dias depois, Scarlet e suas filhas retomaram a gestão do negócio. Apesar de toda a dor, elas precisavam continuar. E Scarlet se perguntava: “E agora? O que faremos? Steve já não está mais aqui, somos só nós.”.

Então, apesar de todo o sofrimento, Scarlet retomou as atividades do negócio. Primeiramente, ela analisou e levantou dados da situação em que se encontrava a empresa para que ela e suas filhas pudessem elaborar estratégias e definir planos de ação. Como não obtiveram ajuda, precisaram correr atrás e tirar dúvidas com pessoas experientes para que pudessem prosseguir com a empresa.

A situação econômica do país não favoreceu a retomada dos negócios, pelo contrário, foi ainda mais difícil, pois as vendas estavam caindo cada vez mais, o desemprego aumentando, os preços das mercadorias para revenda aumentando e mesmo nesta situação difícil chegaram novos concorrentes comercializando os mesmos produtos a um preço muito abaixo do custo.

Então, mãe e filhas lidavam com o trauma e o sofrimento da perda de Steve, ao mesmo tempo em que batalhavam para manter o seu sustento com as dificuldades cada vez maiores. Foi necessária a venda do carro e das motos para cobrir as despesas do inventário e do negócio, pois as vendas e os lucros caíram muito. Scarlet precisou financiar um carro para realizar entregas para os clientes e para seu uso.

Scarlet também precisou correr atrás de peças para as máquinas e manutenção, pois elas estavam com defeitos e não seria possível a compra de novos maquinários para panificação e nem de novos refrigeradores, pois a situação financeira não permitia.

Como o supermercado contava com energia solar e a geração de energia era muito alta, Scarlet solicitou aos fornecedores de bebidas refrigeradores personalizados, que ela acabou ganhando deles. Esses refrigeradores chamavam muito a atenção dos clientes, o que aumentava a venda das bebidas.

Investiu também em um forno elétrico e passou a assar o pão francês várias vezes ao dia, e os clientes sempre compravam o pão quentinho. Comprou também uma estufa para manter os salgados quentinhos e aumentou a variedade deles, produzindo pão pizza, pão de hambúrguer, pão de queijo recheado, mini pizza, pão de calabresa e enroladinho de salsicha para aumentar as vendas.

Mas mesmo com as melhorias, a situação financeira ainda estava difícil. A falta de experiência prática de Scarlet e suas filhas na gestão financeira e tributária tornaram a situação ainda mais complexa, pois as despesas para manter o negócio estavam cada vez maiores, os impostos eram muito altos (pois a carga tributária brasileira é altíssima e muito complexa), as exigências fiscais sempre mudam e ainda os altos encargos trabalhistas e o aumento do salário dos funcionários.

Além disso, havia a dificuldade de encontrar profissionais capacitados e comprometidos com o trabalho, pois no setor do comércio, a rotatividade é muito alta, fazendo com que os proprietários do negócio assumam muitas atividades administrativas, além das atividades operacionais até conseguirem realizar as contratações para os devidos setores ou para cobrir o absenteísmo dos funcionários.

Outra dificuldade é a alta burocratização do negócio no Brasil. Scarlet precisou providenciar muitos papéis para a continuidade do negócio na prefeitura, cartório e contabilidade.

Diante de todo esse contexto, Scarlet e suas filhas passaram e ainda passam por muitas dificuldades para dar continuidade ao negócio da família. São muitas atividades a serem executadas tanto administrativas quanto operacionais, o capital é insuficiente para a contratação de mais profissionais, sobrecarregando mãe e filhas. Então, Scarlet e suas filhas começam a ponderar se realmente vale a pena continuarem com o negócio da família ou investirem em algo diferente que seja menos complexo para gerir.

3 – Situação Problema

O processo de sucessão da empresa além de ter sido muito complexo foi muito difícil para Scarlet e suas filhas, devido a todo o sofrimento durante a doença e a perda de Steve. Com o agravamento de diversas dificuldades, Scarlet se perguntava: “E agora? O que faremos? Steve já não está mais aqui, somos só nós. Vamos nos unir e fazer o possível para que tudo dê certo.”

Scarlet e suas filhas estavam avaliando se o melhor seria investir no negócio da família e dar continuidade em uma empresa já montada e consolidada no seu mercado de atuação, mesmo com problemas relacionados à crise financeira do país, queda das vendas, alto índice de rotatividade no setor do comércio. As proprietárias necessitavam assumir atividades

administrativas e operacionais (para cobrir o absenteísmo dos funcionários), lidar com aumento da burocracia e impostos, dificuldades financeiras, chegada de novos concorrentes, aumento das despesas básicas para se manter o negócio, altos encargos trabalhistas, aumento do salário dos funcionários, exigências fiscais mutáveis e falta de experiência prática na gestão tributária e financeira do negócio das gestoras.

Diante dessas dificuldades apresentadas, Scarlet estava ponderando sobre contratar uma consultoria especializada em Gestão Empresarial para alavancar a sua empresa, trazendo novas ideias e soluções, ou investir em outros tipos de negócio que consistem na venda da empresa e na compra de apartamentos para alugar, obtendo menor renda mensal, mas uma renda estável e sem ter que lidar com todas as complexidades e dificuldades em manter a sua empresa, ou abrir uma padaria *gourmet* com localização privilegiada em bairro nobre e com raros concorrentes, proporcionando ótima renda mensal e atendendo um público mais exigente com doces requintados e salgados personalizados, trabalhando com quadro reduzido de funcionários e menor complexidade.

Então, Scarlet precisa tomar uma importante decisão: continuar com o negócio da família tendo sua renda mensal e enfrentando as dificuldades de burocratização, crise no país, financeira, aumento da concorrência, entre outros problemas, ou contratar uma consultoria especializada para trazer novas ideias e melhorias para o empreendimento, ou vender a empresa e comprar apartamentos para alugar obtendo menor renda mensal e menor complexidade para gerir, ou ainda abrir uma padaria *gourmet* para um público específico com localização privilegiada?