

Caso de Ensino - Negócios de família e suas histórias durante a COVID-19

Teaching Case - Family businesses and their stories during COVID-19

Caso Docente - Las empresas familiares y sus historias durante el COVID-19

Lucas Fernandes Mooneyhan Silva*

Resumo

Em março de 2020 o Brasil entrou em estado de emergência sanitária devido à pandemia viral de COVID-19. Com o intuito de frear o rápido contágio do vírus, decretos estaduais foram sancionados limitando atividades comerciais presenciais, assim como o trânsito de pessoas nas ruas. A “Suzana Eletronic” (nome fictício) com 25 anos de mercado, não havia passado por uma situação similar até então e foi diretamente impactada pela ameaça do vírus, sendo a venda presencial a principal fonte de receita da empresa de pequeno porte e caráter familiar. O chefe Sr. Casmurro Filho é a segunda geração de comerciantes da família e já conta com a ajuda dos seus filhos - terceira geração - para a gestão do comércio. O filho mais novo, Bentinho, sempre buscou protagonismo e aprovação para desenvolver suas ideias no negócio, mas ainda não tinha conquistado. Muitos foram os desafios para os que faziam parte do negócio no período, mas também uma grande oportunidade para Bentinho mostrar seus conhecimentos em gestão estratégica adquiridos na sua Graduação em Administração e especialização também na área. Propõe-se então que se encontrem soluções principalmente os de caráter mercadológico envolvendo o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) que auxiliem Bentinho na ocasião. Todas as informações expostas têm caráter primário, obtidas através da observação e participação com nomes de empresas e personagens fictícios. O caso tem como objetivo provocar nos discentes a capacidade de criar soluções para situações reais à luz da teoria na área de Marketing.

Palavras-chave: Covid-19; Marketing; Empresa Familiar; Pequenos Negócios.

Abstract

In March 2020, Brazil entered a state of health emergency due to the COVID-19 viral pandemic. In order to stop the rapid contagion of the virus, state decrees were enacted limiting in-person commercial activities, as well as the transit of people on the streets. “Suzana Eletronic” (fictitious name) with 25 years in the market, had not been through a similar situation until then and was directly impacted by the threat of the virus, with in-person sales being the main source of revenue for the small and family business. . The boss Mr. Casmurro Filho is the second generation of merchants in the family and he already has the help of his sons - the third generation - to manage the business. The

youngest son, Bentinho, always sought leadership and approval to develop his ideas in the business, but he had not yet conquered it. There were many challenges for those who were part of the business at the time, but also a great opportunity for Bentinho to show his knowledge in strategic management acquired in his graduation in Administration and specialization also in the area. It is therefore proposed to find solutions, mainly those of a marketing nature involving the marketing mix (product, price, place and promotion) that help Bentinho on the occasion. All information exposed has a primary character, obtained through observation and participation with company names and fictitious characters. The case aims to provoke in students the ability to create solutions for real situations in the light of theory in the field of Marketing.

Keywords: Covid-19; Marketing; Family business; Small Business

Resumen

En marzo de 2020, Brasil entró en estado de emergencia sanitaria debido a la pandemia viral del COVID-19. Con el fin de frenar el rápido contagio del virus, se promulgaron decretos estatales que limitan las actividades comerciales presenciales, así como el tránsito de personas en las calles. “Suzana Eletronic” (nombre ficticio) con 25 años en el mercado, no había pasado por una situación similar hasta ese momento y fue impactada directamente por la amenaza del virus, siendo las ventas presenciales la principal fuente de ingresos para las pequeñas y medianas empresas. negocio familiar. . El jefe Sr. Casmurro Filho es la segunda generación de comerciantes de la familia y ya cuenta con la ayuda de sus hijos -la tercera generación- para administrar el negocio. El hijo menor, Bentinho, siempre buscó liderazgo y aprobación para desarrollar sus ideas en el negocio, pero aún no lo había conquistado. Fueron muchos desafíos para quienes formaban parte del negocio en ese momento, pero también una gran oportunidad para que Bentinho mostrara su conocimiento en gestión estratégica adquirido en su graduación en Administración y especialización también en el área. Por lo tanto, se propone encontrar soluciones, principalmente aquellas de naturaleza comercial que involucren el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) que ayuden a Bentinho en la ocasión. Toda la información expuesta tiene carácter primario, obtenida a través de la observación y participación con nombres de empresas y personajes ficticios. El caso pretende provocar en los estudiantes la capacidad de crear soluciones para situaciones reales a la luz de la teoría en el campo del Márketing.

Palabras clave: Covid-19; Márketing; Empresa familiar; Pequeños negocios.

INTRODUÇÃO

Em março de 2020 o Brasil e o mundo parou devido a pandemia de COVID-19 que obrigou todos a interromper abruptamente suas atividades cotidianas e se isolar dentro de casa na tentativa de assim evitar o contágio em massa da população. Meio a tudo isso, o comércio varejista foi diretamente afetado. Muitos comércios foram proibidos de funcionar com vendas e atendimento presencial e quando podiam - por serem considerados essenciais - os próprios clientes não estavam dispostos a se arriscar saindo de casa.

Foi o caso da “Suzana Eletronic” que com aproximadamente 25 anos de mercado ainda não tinha passado por uma situação semelhante. Tal empresa é liderada pelo Sr. Casmurro Filho que iniciou no ramo do comércio junto a seu pai, o Sr. Casmurro, ainda na primeira unidade da Suzana Eletronic dez anos antes de abrir sua própria unidade em outro bairro da mesma cidade.

Sr. Casmurro Filho é um comerciante tradicional, com muito conhecimento empírico adquirido do vasto tempo de atendimento próximo e afetuoso com o cliente e “barriga no balcão”. Seus dois filhos também fazem parte da empresa, formando assim a terceira geração de comerciantes da família. Como naturalmente tende a acontecer em empresas familiares, principalmente entre pais e filhos que atuam juntos no comércio devido ao choque de gerações, os conflitos entre o patriarca e seu filho mais novo, chamado Bentinho (formado em Administração, especializações na área de gestão e experiências em negócios próprios além do da sua família) eram comuns e se acentuaram diante dessa nova realidade.

Acontece que, diante dos noticiários alarmantes sobre a Pandemia e o temor generalizado que tomou a população devido à pandemia, Bentinho insistia logo de início que seu pai deveria optar por fechar a loja e evitar o máximo de circulação de pessoas, sejam elas colaboradores ou clientes. Não só Bentinho ficou assustado e temeroso, mas também seu tio, o Sr. José Dias, irmão, gerente e braço direito do patriarca, também orientava que seria necessário fechar as portas como recomendado e como boa parte da concorrência estava fazendo.

Com calma e sabedoria, o Sr. Casmurro Filho ouvia seu filho, seu irmão e também seus colaboradores com compreensão, orientando a se tranquilizarem e que tivessem um pouco mais de paciência para poder entender melhor a situação para assim tomar as providências com mais racionalidade. Os dias de pânico foram se passando, a empresa se enquadrou como setor essencial, segundo os decretos governamentais, e não foi necessário o fechamento da unidade. O chefe tomou então providências quanto a seus colaboradores, dando férias aqueles que precisavam de transporte público para chegar à loja evitando que tivessem contato direto com aglomerações no percurso e diminuindo a circulação de pessoas no comércio. A loja toda foi estruturada segundo as orientações quanto aos cuidados necessários: uso de máscaras obrigatório, álcool em gel, marcações que evitavam o contato próximo entre pessoas, distanciamento social e limitação de clientes em um só momento na loja.

Entretanto, mesmo com a loja com o funcionamento presencial permitido, o fluxo de clientes não era mais o mesmo, afinal as pessoas evitavam sair de suas casas pelo risco de contágio eminente. Algo precisava ser feito para manter o fluxo de receitas do negócio e pensar em como o setor de Marketing do negócio iria atuar foi primordial, onde surgiu a figura do caçula Bentinho. Embora Bentinho contasse com experiência própria em ações de marketing modernas que aplicava a seus negócios próprios e maior afinidade com tecnologia e inovações, ele não detinha a confiança do seu pai e chefe quanto a suas ideias, mas agora seria a hora de assumir a responsabilidade e pensar em como poderia ajudar à empresa de sua família a cruzar esse momento tão ameaçador.

Surge então a grande oportunidade de Bentinho, o momento ideal para deixar sua criatividade florescer pensando em soluções que mantivessem as vendas, mesmo com uma estrutura de recursos humanos, financeira e tecnológica limitada. Logo pensou no básico, criar soluções que envolviam aspectos ligados aos produtos que seriam ofertados para aquele momento, o preço, o ponto de venda e a promoção da marca sem o principal modal de propaganda que a marca detinha o boca-a-boca a partir da experiência do consumidor em loja.

A “SUZANA ELETRONIC”

A “Suzana Eletronic” é uma empresa varejista, com perfil familiar, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte, sediada em Natal/RN, com apenas um sócio-proprietário e conta com nove funcionários dos quais 6 são técnicos de serviços, 1 vendedor, 1 caixa, 1 gerente de loja e 1 gerente de marketing e vendas. O caráter familiar da empresa é justificado por se enquadrar em todos os aspectos que definem o seu conceito: a família é detentora de todas as ações da empresa, cabendo a esta traçar os objetivos estratégicos, diretrizes e políticas do negócio e ainda responsável pela administração com todos participantes do nível executivo sendo membros da família (GONÇALVES, 2000).

O comércio tem como foco o modelo de negócios B2C (business to consumer), ou seja, atende diretamente o consumidor final, atuando no setor de peças e acessórios para aparelhos eletroeletrônicos para uso doméstico, antenas de sinal digital, sonorização, sistemas de segurança, equipamentos e suprimentos de informática, artigos de iluminação, materiais de construção em geral, instrumentos musicais e acessórios e utilidades domésticas em geral, assim como presta serviço de instalação de vários itens que comercializa em seu ponto de venda como suportes de tv para parede, antenas de tv, sistemas de segurança, cabeamento, entre outros.

Com aproximadamente 35 anos de mercado, o negócio já conta com a terceira geração da família, filhos do Sr. Casmurro Filho e netos do fundador, o Sr. Casmurro, trabalhando no balcão e em atividades de gestão. A unidade que é objeto de estudo deste caso foi a segunda aberta, já por um dos filhos do patriarca, Sr. Casmurro Filho, e está no mesmo local há 25 anos. Fato que faz com que o comércio já conte com uma cartela de clientes fiéis, muitos são fregueses desde a sua fundação. A essência familiar sempre esteve presente desde a sua abertura, comprometida com o serviço ao cliente que agora amplia os horizontes oferecendo um portfólio de produtos e serviços mais diversificado.

Sempre com respeito às tradições do comércio familiar, busca agora se modernizar para melhor atender a clientela. Ao passar um dia na loja, sem dúvidas você irá ouvir de algum freguês: “Se eu não encontrar a solução aqui, eu não encontro em nenhum outro lugar!”.

Mesmo assim, com toda experiência e validação do mercado, há situações que evidenciam uma necessidade do negócio em se atualizar com ferramentas e tecnologias que possibilitem a continuidade dessa história de sucesso. Com o avançar do tempo, o mercado consumidor tem se tornado mais exigente quanto a qualidade de produtos e serviços e vez por outra surgem clientes insatisfeitos quanto a processos de troca de mercadorias, qualidade dos serviços, insatisfação quanto a forma de pagamento e tudo isso devido a falta de um trabalho mais bem feito do ponto de vista estratégico, os chefes precisam pensar além das necessidades imediatas do balcão e também na sustentabilidade de longo prazo das atividades da empresa.

Assim, como exposto, nesse novo momento essas problemáticas ficaram mais evidentes e Bentinho, o caçula, decidiu atuar mesmo com a não validação de seu pai, tomando iniciativas e utilizando seu conhecimento em gestão para encontrar soluções de melhoria para o negócio da sua família. A primeira iniciativa de Bentinho foi realizar um diagnóstico do negócio através da ferramenta Análise Swot, para só depois pensar em ações de melhoria. Expomos no próximo tópico as constatações do caçula.

A PRIMEIRA INICIATIVA DE BENTINHO: ANÁLISE SWOT

Graduado em Administração e com especialização em áreas de gestão, era claro para Bentinho a necessidade de realizar um diagnóstico da atual situação do negócio no período da pandemia e, com esse fim, optou pelo uso da Análise Swot. A Swot é uma forma de monitorar o ambiente interno e externo da organização. Os aspectos analisados do ambiente interno são as forças e fraquezas, já do externo as oportunidades e ameaças (KOTLER; KELLER, 2012). Os fatores internos referem-se a situações e variáveis que estão no controle da empresa, já os externos o que está fora de sua capacidade de controlar. (BENZAGHTA, et al 2020).

Analisando a “Suzana Eletronic”, Bentinho citou como forças a grande variedade de produtos, serviços e soluções oferecidos pela empresa. Além disso, o atendimento ao cliente em loja é reconhecido como diferencial competitivo por parte dos clientes, o “dono” está sempre no balcão possibilitando um nível mais elevado de relacionamento com o cliente com muita atenção e presteza a cada um que chega à loja, sendo essa a característica principal do “chefe”.

O tempo de existência da empresa, há 25 anos no mesmo local, transmite confiabilidade e segurança ao cliente na marca e no negócio. Seu ponto de venda também é uma força por estar localizado em bairro nobre e seguro, com estacionamento, fácil acesso garantindo um ticket médio mais elevado e a preferência dos clientes que buscam produtos e serviços oferecidos pelo negócio. A empresa contava ainda com uma boa frota de veículos próprios, o que amenizando os riscos de contágio de seus colaboradores por não necessitarem usar transporte público, além de possibilitar o uso dos veículos com outros fins estratégicos.

. Entretanto, o período era extremamente ameaçador assim como já exposto, o comércio foi diretamente afetado com a situação da emergência sanitária, sendo essa a ameaça em questão. Mesmo podendo permanecer com as portas abertas pelo fato de oferecer ao mercado produtos tidos como essenciais (artigos de informática, internet e material de construção) a circulação de clientes em loja teve forte queda. Ocasionalmente o enfraquecimento dos principais pontos fortes citados pela ameaça da pandemia.

Bentinho constatou ainda alguns pontos fracos como a falta de uma estratégia de posicionamento e comunicação da marca nos canais online, infraestrutura incapaz de atender o cliente fora do balcão no que se refere a processos de venda e logística de entrega. Isto é, dependia exclusivamente da experiência do cliente no ponto físico e da reverberação disso a partir do boca a boca. Sendo essas características tradicionais em micro e pequenas empresas de perfil familiar com baixa capacidade de investimento em pesquisa, conhecimento e inovação.

Mas, existiam também algumas oportunidades que Bentinho logo se atentou: boa parte da concorrência foi obrigada a fechar as portas, os clientes passaram a trabalhar de casa necessitando então de equipamentos de informática, acessórios para trabalho *home office*, melhorias em internet entre outras utilidades para seu lar e todas essas soluções eram o “carro-chefe” de seu negócio.

PROBLEMA

Percebemos então que o Sr. Casmurro Filho está em uma situação complexa e, quer queira ou não, terá de contar com ajuda de seu filho Bentinho para encontrar soluções. Visto a Análise Swot realizada por Bentinho, tendo sido exposta a ameaça, entendendo os pontos fortes do negócio, assim como seus pontos fracos e as oportunidades de mercado, percebe-se a necessidade de encontrar soluções para o cenário que se apresentava naquele momento. Principalmente no que se refere ao tradicional composto de marketing, ou seja, os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção.

Considerando o porte da empresa, suas limitações de recursos para ações mais complexas e sofisticadas, somada a necessidade urgente de tomada de decisão no mínimo de tempo possível é exigido de todos os envolvidos soluções inovadoras, criativas, rápidas e eficientes para amenizar os danos causados pela pandemia, gerando receita, reduzindo custos e proporcionando sustentabilidade ao negócio.

Por isso, é posto aqui essa situação para que possamos pensar em soluções que auxiliem Bentinho a tomar boas decisões, aproveitando a oportunidade que tinha agora de estabelecer seu protagonismo no negócio de sua família e ter o reconhecimento que sempre buscou, fazendo desse “limão uma saborosa limonada”.

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos dados

O caso apresentado ocorreu de fato nos primeiros meses do anúncio da Pandemia de COVID-19 no ano de 2020 e tudo o que foi apresentado corresponde à realidade

estudada. Quanto ao nome da organização, foi utilizado um nome fictício de modo a preservar a privacidade da empresa e de seu sócio.

Foram utilizadas técnicas de observação e participação para coleta dos dados e informações, sendo então tais de caráter primário.

Objetivos educacionais

O objetivo do Caso de Ensino apresentado é provocar nos discentes a capacidade de criar soluções para situações reais e que fazem parte do cotidiano de empreendedores e gestores à luz da teoria na área de Marketing. Busca-se também desenvolver um ambiente de pressão e necessidade de tomada de decisão rápida, sendo essa uma das competências exigidas a um gestor. Sem contar com muitos recursos para isso, forçando que encontrem em suas próprias experiências e conhecimento adquirido soluções criativas e inovadoras.

Questões

1. Um dos “Ps” do composto de marketing é a “praça” ou ponto de venda. No caso em questão, vimos que um dos pontos fortes era a experiência do cliente no ponto de venda, assim como a sua localização. Com a pandemia esse ponto forte foi atingido, quais as soluções em atendimento ao cliente e logística que podemos propor a Bentinho visando diminuir os danos causados às vendas físicas e presenciais a empresa “Suzana Eletronic?”
2. A “promoção” é outro “P” que compõe o mix de marketing, isto é, a forma como se promove o negócio, produto ou serviço. No caso das “Suzana Eletronic” a maior forma de promoção da marca era através do boca-a-boca, quais outros canais de promoção de vendas você iria sugerir a Bentinho que utilizasse para o momento da pandemia?
3. A “Suzana Eletronic” tem como um de seus pontos fortes a variedade de produtos, serviços e soluções aos clientes. O “P” de “produtos” também faz parte do composto de marketing. Sendo assim, dentro do leque de produtos e serviços exposto no texto, qual deles você indicaria para Bentinho focar os investimentos em compras e promoção dos produtos? Há ainda algum produto que não consta do portfólio descrito que você acredita que poderia ser incluído para gerar mais vendas? Leve em conta o comportamento do consumidor no cenário de pandemia do período.
4. De todas as ações e soluções que você apresentou nas questões acima, organize-as em ordem de prioridade (quais devem ser feitas primeiro) e justifique o porquê dessa ordem.

Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula

Os casos listados se referem aos desafios enfrentados pelos gestores durante a Pandemia de COVID-19 que impactou diretamente o setor de comércio de produtos e serviços. Visto isso, (1) deve o Docente apresentar à turma o contexto geral do que foi a pandemia e de como ela impactou toda a sociedade, inclusive as empresas buscando envolver e sensibilizar toda a turma com a situação-problema. (2) O Docente pode então explicar a atividade que os discentes irão realizar no dia de modo a esclarecer todas as etapas das atividades e seu objetivo final, para que entendam o intuito da atividade e provocar engajamento em cada um. (3) Sugere-se que a turma seja dividida em grupos de no máximo 3 pessoas de maneira que os próprios discentes formem seus grupos, podendo o docente auxiliá-los caso necessário, deixando-os à vontade para unir-se aos que mais tem intimidade, para assim ter mais liberdade e menos inibição no processo criativo e de discussão por soluções. (4) Grupos formados, o docente disponibilizará aos alunos o Caso para Ensino, no formato físico ou digital. (5) Logo em seguida, será concedido 10 minutos para que os docentes leiam o caso e pensem juntos em soluções para cada uma das questões propostas e transcrevam-nas em formato de tópicos, criando a atmosfera de emergência e necessidade de tomada de decisão rápida, mas eficaz, sendo estruturadas em tópicos exigindo uma apresentação clara, rápida e objetiva. (6) Soluções criadas, deve então um representante do grupo deve expor o que foi proposto em 1min30seg, em um curto espaço de tempo para provocar pressão e necessidade de eficiência no pouco tempo disponível.

Assim deve seguir a dinâmica até a resolução por parte dos grupos de todas as questões propostas. Solucionados todos os desafios, o professor deve questionar a cada um dos grupos quais foram as dificuldades mais relevantes em executar a tarefa do dia. Evidenciando que serão esses os mesmos desafios que irão lidar no mercado de trabalho quando responsáveis ou gestores em negócios e organizações.

Referências utilizadas e/ou sugeridas

BENZAGHTA, M. A., ELWALDA, A., MOUSA, M. M., ERKAN, I., & RAHMANah, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, v. 6, n. 1, p. 54-72, 2021.

GONÇALVES, J. S. R. C. A empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14a ed.. Trad. S. M. Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.