



MAMÃE EU QUERO, MAMÃE EU QUERO MANDAR: O DILEMA DA BABY GUT

MOM I WANT, MOM I WANT TO RULE: THE DILEMMA OF BABY GUT

QUIERO, MAMI QUIERO GOBERNAR: EL DILEMA DE BABY GUT

RESUMO

Dilema: O caso traz o dilema da fabricante de calçados e roupas infantis Baby Gut quanto à troca de gestão da empresa, passada de pai para filho. Do passe da responsabilidade, emerge um conflito dentro da organização, quanto à postura e ao modelo de gestão que deveriam ser praticados pelo novo gestor.

Objetivo educacional: O objetivo do caso é promover a reflexão sobre as características dos modelos de gestão participativa e gestão por resultados, visando à aproximação com a prática desses modelos.

Contextualização: O caso apresenta o personagem Geraldo, antigo gestor da empresa e pai de Lucas, o então sucessor do cargo. O pai mantinha uma gestão centralizada que voltava o controle da tomada de decisão para o nível puramente estratégico. Já Lucas, ao se deparar com o desafio de gerir a empresa, deve tomar uma decisão entre seguir o modelo de gestão praticado pelo pai (com resultados positivos até então), ou seguir um caminho diferente, aquele que acredita contribuir para a solução de problemas antigos, atuais e futuros.

Tema principal: O caso contribui para o dilema empresarial da escolha pelo modelo de gestão participativa ou gestão por resultados, estrutura relevante para o crescimento da empresa.

Público: O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação em administração e gestão, especialmente em disciplinas que envolvam a gestão empresarial, empreendedorismo e estratégias organizacionais.

Originalidade/valor: O caso proporciona refletir à luz das teorias de modelos de gestão centralizada, participativa ou por resultados, disponibilizando embasamento do assunto para tomada de decisão.

Palavras-chave: Modelos de gestão. Gestão participativa. Gestão por resultados. Tomada de decisão.

Mateus Francisco Maffezzoli

Bacharel

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

mat.maffezzoli@gmail.com

Marcos Eduardo Muniz

Bacharel

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

marcosmuniz00@outlook.com

Jailson Lana

Doutorando

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

jailson.lana@univali.br

Raul Beal Partyka

Doutorando

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da

Fundação Getulio Vargas - Brasil

raul.partyka@fgv.edu.br

Submetido em: 15/12/2021

Aprovado em: 06/10/2022

Como citar: Maffezzoli, M. F., Muniz, M. E., Lana, J., & Partyka, R. B. (2023). Mamãe eu quero, mamãe eu quero mandar: o dilema da baby gut. *Revista Alcance (online)*, 30(1), 91.-103. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1\(jan/abr\).p91-103](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1(jan/abr).p91-103)





ABSTRACT

Dilemma: The case focuses on the dilemma of the children's footwear and clothing manufacturer Baby Gut related to changes in the company's management, as it is passed from father to son. But with the passing on of responsibility, a conflict emerges within the organization regarding the position and management model to be adopted by the new manager.

Educational objective: The case aims to promote reflection on the characteristics of participatory management models and results-based management, giving the participants concepts of the practice of these models.

Contextualization: The case presents the character Geraldo, former manager of the company and father of Lucas, successor to the position of manager. The father maintained a centralized management that shifted the control of decision-making to a purely strategic level. Lucas, when faced with the challenge of managing the company, must decide whether to follow the management model practiced by his father (which, it should be said, has had positive results so far), or follow a different path, one that he believes will contribute to solving some longstanding problems as well as some current and future ones.

Main theme: The case contributes to the business dilemma of whether to choose a participatory management model or management by results, and important structure for the company's growth.

Target Audience: The case can be applied to undergraduate and graduate courses in administration and management, especially in disciplines involving business management, entrepreneurship, and organizational strategies.

Originality/value: The case encourages reflection on theories of centralized management models -- participatory or by results -- providing a basis on the subject for decision making.

Keywords: Management models. Participatory management. Management by results. Decision making.

RESUMEN

Dilema: El caso plantea el dilema del fabricante de calzado y ropa infantil Baby Gut con respecto al cambio en la dirección de la empresa, que pasó de padres a hijos. Del pase de responsabilidad surge un conflicto dentro de la organización en cuanto a la postura y modelo de gestión que debe practicar el nuevo directivo.

Objetivo educativo: El objetivo del caso es promover la reflexión sobre las características de los modelos de gestión participativa y gestión basada en resultados, con el objetivo de acercarnos a la práctica de estos modelos.

Contextualización: El caso presenta al personaje Geraldo, exgerente de la empresa y padre de Lucas, el entonces sucesor del cargo. El padre mantuvo una gestión centralizada que trasladó el control de la toma de decisiones al nivel puramente estratégico. Lucas, ante el reto de gestionar la empresa, debe tomar una decisión entre seguir el modelo de gestión practicado por su padre (con resultados positivos hasta ahora), o seguir un camino diferente, que crea que contribuye a solucionar problemas antiguos, actuales y futuro.

Tema principal: El caso contribuye al dilema empresarial de elegir el modelo de gestión participativa o la gestión por resultados, estructura relevante para el crecimiento de la empresa.

Audiencia: El caso se puede aplicar a cursos de pregrado y posgrado en administración y gestión, especialmente en disciplinas que involucran gestión empresarial, emprendimiento y estrategias organizacionales.

Originalidad/valor: El caso aporta una reflexión a la luz de las teorías de modelos de gestión centralizada, participativa o por resultados, proporcionando una base del tema para la toma de decisiones.

Palabras clave: Modelos de gestión. Gestión participativa. Gestión por resultados. Toma de decisiones.



INTRODUÇÃO

A empresa Baby Gut, fabricante de roupas e calçados infantis de Brusque (SC), passa por um período de severas mudanças internas. Devido a problemas de mercado, fruto da pandemia de covid-19, e problemas de saúde de um dos sócios, a empresa passará por alteração no comando, algo muito comum no meio empresarial e na realidade de pequenas empresas familiares. De perfis pessoais antagônicos e estilos de gestão diferentes, as mudanças na empresa serão inevitáveis. Novos modelos de gestão foram propostos pelos atuais gerentes: um modelo focado em resultados e um modelo participativo. O futuro gestor da companhia deve definir as principais características pessoais e da empresa e principais consequências de cada modelo de gestão, além, é claro, da postura a ser adotada para que seja possível manter um ambiente que proporcione tomar as melhores decisões para o futuro da organização.

Apesar de terem sido marcadas várias reuniões para planejar o futuro da empresa, o novo diretor, Lucas, está em um dilema. Não somente terá que decidir qual modelo de gestão seguir, mas também administrar os impactos causados pela tomada de decisão, já que a empresa, no papel de seus gerentes, está dividida, com cada um puxando para seu lado e querendo que a empresa adote o modelo que mais lhe agrada. Agora, Lucas, para começar seu trabalho frente à empresa, precisa tomar decisões. Ele não tem o estilo de gestão centralizador e autoritário do pai e nem acredita que este seja o melhor caminho. Agora, formado e conhecedor dos modelos de gestão, seus pontos positivos e outros nem tanto, ele precisa optar: implantar um modelo de gestão por resultados, ou um modelo participativo em sua administração na Baby Gut?

O CASO

UM É BOM, MAS DOIS É DEMAIS

Era junho de 2020, final do expediente de uma quinta-feira. Quando todos já estavam organizando estações de trabalho para saírem, Geraldo convoca uma reunião para discutir a situação da empresa, que vinha passando por

momentos de sufoco financeiro. A Baby Gut precisava fazer algo para que pudesse se manter em mercado. Com as vendas abaladas e com o agravante da pandemia, o Sr. Geraldo, sócio-gerente da empresa, reuniu os gerentes de cada setor em uma reunião para discutir o que deveria ser feito.

– Com esse momento de crise, pudemos ver alguns pontos falhos em nossa estrutura de produção, nossa comunicação comercial, no planejamento financeiro... Precisarei mudar muita coisa. – Falou Geraldo.

Tânia, gerente comercial, logo interveio.

– Eu avisei que, se continuássemos contratando tanta gente na produção, uma hora iríamos perder dinheiro. Eu fiz minha parte, vendi, mas parece que, a cada venda, eu trazia um problema para a empresa.

Quem complementou foi sua irmã, Tamires, gerente de produção.

– Mas nós não tivemos outra opção, Tânia! Nunca teríamos dado conta da produção, se não tivéssemos contratado, não havia nenhuma costureira que desse conta do recado. E outra, não consigo achar costureiras novas! É uma profissão em extinção na nossa região, ninguém mais quer ficar sentada por horas numa máquina de costura. Por isso, sabendo que poderíamos ter problemas de mão de obra no futuro, “abraçamos” e “trouxemos para dentro” cada uma que aparecia pedindo emprego. Além disso, como eu iria saber que os representantes, de repente, na última coleção iriam deixar de lado nossa mala? E o pior, como iríamos prever uma pandemia?

– Mas isso já vem sendo apontado há algumas reuniões – disse Danilo, gerente administrativo e de RH da empresa. – Vimos uma queda no fluxo de caixa desde a última coleção, simplesmente não vendemos bem. Fechamos o ano praticamente no vermelho e agora, com a pandemia, tivemos que nos financiar ainda mais para poder passar por esse momento!

– Faltava, talvez, um enfoque em cada setor separadamente para que tivéssemos pensado nessas possibilidades antes de acontecer. É o que eu digo: se tivéssemos departamentos com mais autonomia, com metas, com objetivos e,



ao mesmo tempo, todos os setores participando mais das decisões... – Pontuou Lucas, filho de Geraldo e responsável pelo PCP da empresa.

– É, meu filho, falar é fácil. Quero ver isso na prática. Cada um tem suas ideias e planejamento dentro de seus setores, mas quando a coisa aperta sou eu que tenho que buscar e implementar a solução. – Encerrou Geraldo.

O clima pesou e a reunião terminou sem uma solução ou estratégias definidas para sair do momento de crise.

CRESCENDO NO RITMO, UM PASSO POR VEZ

O ano era 2003, dona Marta, esposa de um empresário do ramo calçadista passou a utilizar seu tempo vago em casa para confeccionar sapatinhos para bebê por conta própria. Simples, sem solado emborrachado, composto apenas por forro, costuras e um lacinho para enfeitar. Oferecia o produto para pequenos comércios na cidade de Brusque (SC) como lojas de enxovais, de variedades e de artigos para presentes.

Os sapatinhos, pelo aspecto diferenciado e gracioso, passaram a chamar a atenção de lojistas e consumidores. Apesar de o setor calçadista contar com os mais diversos modelos de calçados, aquele produto artesanal, encantava papais e mães. Como já era de se esperar, a demanda aumentou rapidamente e ao invés de oferecer, dona Marta precisou se preocupar em produzir. Não sobrava mais tempo para nada, não tinha mais finais de semanas ou feriados, pois a produção artesanal não gerava grande produtividade. Pouco tempo depois, precisou contratar uma costureira para auxiliar no processo produtivo. Ainda assim, a lucratividade era baixa e, sem produção em escala, sobrava apenas para pagar o salário da costureira contratada. Dona Marta trabalhava apenas por paixão, quase sem ver lucros.

Seu marido, Geraldo, possuía, em sociedade com seu irmão, uma fábrica de calçados em São João Batista (SC), polo calçadista no estado. Desde 1994, produziam calçados adultos femininos e masculinos. Era uma linha grande de produtos, artigos em couro legítimo e sintético e, assim como as empresas calçadistas da região, além do

mercado interno, ainda exportavam para países árabes e América Central. O território nacional era praticamente todo coberto por representantes e representava 70% do faturamento da empresa, que no ápice de sua produção chegou a contar com 100 funcionários.

Porém, após a grande expansão do mercado chinês, nos anos 1990, e com a exportação chinesa crescendo em números exponenciais, a empresa começara a sofrer com a perda de clientes, tanto nacionais, como internacionais. Esta situação foi agravada por desavenças familiares. Esse fato fez com que Geraldo ficasse desgostoso na empresa e, depois de muita negociação, vendesse sua participação para seu irmão. Com o dinheiro em mãos e agora disponível no mercado, Geraldo não pensou duas vezes. Ao invés de começar algum projeto próprio, preferiu utilizar o dinheiro da venda da sua parte na empresa para investir no projeto de sua esposa.

– Marta, vou entrar contigo nessa empreitada, mas não vou ficar nessa monotonia. Vim de empresa grande, só vou entrar se for para crescer, não adianta investir para ser pequeno assim.

Com a chegada de Geraldo, a empresa de sapatinhos já foi ampliando o número de funcionários e, além da costureira, lá do início, mais quatro funcionários foram contratados. Daqueles cinco clientes atendidos na cidade, o produto já foi oferecido para uma gama de potenciais clientes e dali passaram a atender lojas em todo vale do Itajaí. O profissionalismo bateu às portas do negócio de dona Marta. Geraldo carregava *know-how* do ramo calçadista, bem como um rico *network* no setor. Assim, a empresa passou por uma rápida expansão até meados de 2010. Aquele pequeno negócio de dona Marta passou a ser uma empresa respeitada no setor, mesmo com seus 12 funcionários. O rápido crescimento ocasionou a mudança de sua sede administrativa e produtiva, de 90m², para uma nova estrutura própria, com 825m².

O próximo passo era chamar a atenção dos consumidores para isso, a criação e o fortalecimento da marca também foram realizados. Um novo posicionamento foi trabalhado, como também reestruturações da logomarca e investimento em comunicação. Um foco especial foi atribuído



ao produto, com novos conceitos, *design*, novos estilos de calçados foram elaborados, a fim de atingir públicos diferentes, com variações de preço entre modelos (o que, até então, não era praticado pela marca). O resultado do trabalho de *branding* veio e a marca a Baby Gut passou a ser uma referência no mercado infantil.

Com toda essa expansão, surgiu também a necessidade da criação de cargos e funções. Tânia e Tamires, que já trabalhavam na organização como auxiliares nos setores produtivo e administrativo, ganharam a oportunidade de assumirem os cargos de gerente comercial e gerente de produção, respectivamente, além de Danilo, como gerente administrativo e de Recursos Humanos. A cada três anos o número de funcionários crescia significativamente, chegando a 14, em 2012, 20, em 2015, e 27, em 2018.

Tânia, até por estar atuando junto ao setor comercial, tinha um perfil mais próximo da gestão por resultados. Era sempre esse o objetivo central: atingir metas, entregar o que foi planejado e receber a comissão. Ela mostrava-se extremamente dinâmica e prática, além de totalmente focada nos números e dados. “Quer ganhar algo? Mostre resultados” era a frase repetida a toda hora. Já a irmã, por incrível que possa parecer, era bem diferente. Possivelmente, por vir da parte produtiva e entender que o resultado depende de um processo que passa por “muitas mãos”, já era mais acalentadora e suas decisões sempre eram compartilhadas com as pessoas ao seu redor. Acreditava na cooperação e união de todos. “Várias cabeças pensam mais e melhor do que uma” era a sua frase. Danilo, por sua vez era, processual, gostava dos detalhes e acabava recebendo ordens, era assim que preferia trabalhar. Embora com tantos estilos diferentes, a designação de cargos não obedeceu a um planejamento ou escopo e não olhou para perfis e sim por serem pessoas que estavam há mais tempo na empresa, numa espécie de reconhecimento e premiação pela participação há anos na empresa.

A gestão da empresa seguia caminhos amparados essencialmente no perfil de Geraldo, mais centralizador e autoritário, tomando as decisões e distribuindo atribuições aos gerentes. Nada na empresa podia ser feito sem passar antes pelo gestor... na verdade, essa era a realidade

cultural de gestão da região.

– É... É o olho do dono que engorda o rebanho. Se quer algo bem-feito, faça você mesmo. Por isso que as decisões da empresa, passam por mim. – Comentava corriqueiramente Geraldo.

O planejamento da empresa era muito ligado à visão de Geraldo e Marta, todas as decisões eram centralizadas nos donos. As vendas continuavam “de vento em popa” e a produção dando suporte para o sucesso comercial, embora, às vezes, não fossem o suficiente. Com a situação teoricamente encaminhada, em abril de 2018, Marta anunciou que sairia por definitivo da empresa, pois desejava se dedicar a outros afazeres, além de ter mais tempo livre.

– Já trabalhei demais nessa vida, quero viver um pouco. Poder acordar mais tarde, poder passar o final de semana sem ter que me preocupar com a empresa, quero poder fazer um bom almoço e passear. Enfim, preciso de um tempo para mim...

A essa altura, dona Marta até já passava menos tempo na produção, muito em função do crescimento de Tamires como líder e julgava não ser mais essencial sua presença. Lucas, filho de dona Marta, cursa administração e trabalhava há dois anos na empresa. Atuava desde a montagem de caixinhas para embalar os sapatos, era motorista da empresa, responsável por abastecer terceirizações, até como responsável pelo controle de pedidos e faturamento. Ao longo dos anos, se credenciou a ocupar um cargo maior na empresa e, junto ao pai, Geraldo, assumiu a diretoria da empresa.

Como é natural em empresa familiar de pequeno e médio porte, sem alguma visão de governança corporativa, a entrada de um filho na empresa da família, estabelece uma promessa de que ele será o próximo diretor. Os colaboradores já esperavam que o processo ocorreria, mas não imaginavam que seria naquele momento e de forma tão brusca. Com a saída de Marta, Geraldo centralizou ainda mais as decisões. Até ele foi pego de surpresa, apesar de a esposa, há tempos, falar que precisava dar um tempo em suas atribuições. Sem nenhuma estratégia definida, Geraldo começou a se fazer ainda mais presente na empresa e questionar mais os



gerentes, cobrando-os mais. Em 2019, a empresa atingiu 30 colaboradores, além dos terceirizados.

Lucas, por sua vez, percebeu o movimento do pai e despertou maior interesse por reuniões gerenciais. Ele começou a questionar o pai durante o almoço sobre o porquê de certas decisões que tomava. Tinha uma visão diferente do pai, sempre ouviu muito em aula sobre gestão participativa e queria trazer os gerentes a tomar decisões. Seu questionamento era que, possivelmente, assumiria cargo de diretor e gestor da empresa e ainda que, estivesse sedento por informações, não havia como adquirir, em tão pouco tempo, nem metade do conhecimento técnico que os demais gestores possuíam até então. Foi, assim, que os conflitos passaram a acontecer.

NOVOS ARES NEM SEMPRE TRAZEM NOVOS PERFUMES

Em 18 de março de 2020, iniciou-se o *lockdown* e todos os estabelecimentos e indústrias de Brusque tiveram que fechar suas portas temporariamente e o comércio somente foi autorizado a reabrir no dia 8 de abril. Não obstante, o principal insumo do setor de vestuário, o algodão sofreu sucessivos reajustes, chegando a 40%. A baixa escala da produção do insumo combinado com o câmbio valorizado, fez com que a grande parcela da produção tivesse como destino o exterior, encarecendo a matéria-prima no mercado doméstico.

As coisas foram acontecendo e se arrastando até junho, quando aconteceu a reunião em que chamou os responsáveis de cada setor para buscar uma solução para a situação e que terminou em discussão e briga. Após a reunião, Geraldo ainda estava ávido por uma mudança e desesperado por resultados. Decidiu iniciar algumas ações e, como sempre, as decisões foram suas, com base naquilo que considerava a melhor solução para a empresa.

– Consegui regularizar o alvará para a reforma, já vi um caminhão de mudanças com guincho para tirar o maquinário mais pesado, e todas toparam sem problema algum. Não tive problema nenhum em abrir um CNPJ. Todo o setor produtivo, que engloba os processos após a separação de matéria-prima

no estoque até o acabamento das peças, será terceirizado e a responsável pela produção se tornaria responsável pela terceirização. Assim, conduziremos a empresa até o fim deste ano. Ah! A fábrica vai fazer apenas o fornecimento de insumos, embalagem e estocagem dos produtos. Todo o corte, costura e acabamento vão ser terceirizados.

– Mas por que fazer isso agora? – questionava Lucas ao seu pai.

– Entenda: precisamos nos mexer! Você já sabe que nosso faturamento caiu, acho que precisamos cortar custos também. Eu sei o que estou fazendo. Tenho essa mudança em mente há muito tempo. A produção sempre nos causou dor de cabeça. Finalmente, poderemos focar no que nos interessa.

– Mas entregar todo nosso *know-how*? Ficar dependendo de um terceiro? Não bastava, então, definir objetivos mais claros para a gerência de produção e para os outros setores, fazendo todos crescerem juntos? Se cada setor focasse em seus próprios objetivos e metas tudo seria mais organizado e não teria necessidade disso. Respondeu Lucas.

– Filho, por mais que na teoria que você aprendeu, cada um tenha que exercer uma função específica e todos devem participar na evolução da empresa, dando opiniões e visões, na prática, não é bem assim.

Lucas não entendia o ponto que seu pai buscava defender, já que os reflexos iniciais de tal mudança acarretavam a necessidade de replanejar toda a logística de produção, programação e liderança da equipe remanescente. Com a reformulação, houve a saída da gerente de operações, o que fez com que os funcionários que ficaram no setor de embalagem, almoxarifado e estoque não tivessem uma figura central que os guiassem em suas tarefas. Mas como ainda não tinha poder de intervenção ou de discordância, coube-lhe, aceitar. Ao final de 2020, a empresa tinha 18 funcionários.

PASSE DE BASTÃO

O tempo passou e a empresa foi se adaptando ao perfil ainda mais centralizador



de Geraldo. Todos, cada vez mais, faziam o operacional e deixavam as decisões a cargo do proprietário da empresa. Mas em março de 2021, por problemas de saúde, Geraldo anuncia sua saída da empresa e sem nenhum período de transição ou adaptação, simplesmente passa a responsabilidade da gestão da empresa para Lucas, que ficaria responsável pela gestão de toda a equipe. Ainda se sentindo despreparado para lidar com o time e a situação da empresa, Lucas convoca uma reunião com a equipe de gerentes para consolidar os próximos passos das operações da empresa.

– Confesso a vocês e sei que concordam comigo: não tenho ainda o conhecimento e a experiência de meu pai para tocar os negócios e sei que ele tinha um perfil bem centralizador. Tínhamos o responsável por cada setor, mas não tinham autonomia e, por isso também, não tinham metas e não eram nem cobrados. As decisões eram sempre do meu pai. Mas, a partir de agora, fico responsável por todas as operações e pessoas da empresa. Sei que são extremamente capacitados e que a empresa está em boas mãos, mas vejo que precisamos estabelecer algumas estratégias sobre como iremos trabalhar a partir de agora.

Os três não gostaram do tom que a conversa estava se encaminhando, mas Lucas prosseguiu.

– Da forma como agimos até então, com as tarefas e projetos, como a “saída” da produção, o conflito com representantes, com o *site*, acabou dispersando vocês totalmente do que era esperado para suas funções. Estamos tendo que contratar pessoas diferentes para assumir funções que vocês não estão dando conta de realizar, porque ficam focados em desenvolver e tampar furos em outras áreas da empresa.

Nesse momento, Danilo interrompe a fala de Lucas.

– Me desculpe, mas foi nessa forma de trabalhar que fizemos essa empresa crescer, mesmo em meio às dificuldades, sobretudo a pandemia. Senão nós, quem irá encabeçar os projetos e criar coisas novas? Por pior que seja, eu mesmo, por vezes, me senti desprestigiado, mas sabia que tinha alguém responsável, tocando... essa coisa de muita democracia não dá certo, não.

– Quanto aos novos projetos, devem, sim, ser desenvolvidos, mas com responsabilidades de cada gerente de setor. Podemos nos reunir e chegar a um consenso, eu acredito. – Responde Lucas.

Paulo, o gerente financeiro, comenta.

– Concordo com o Danilo, essa é a forma que sempre trabalhamos. As decisões eram do seu Geraldo. Era ruim? Às vezes era, a gente não tinha muita voz, mas não sei, a gente cumpria nosso papel e pronto. Mas agora, então, se der problema vamos ser responsabilizados?

– Se não for dessa forma, me desculpa, mas não tem como continuar – exalta-se Danilo e prossegue: – ou continuamos da forma que estamos trabalhando, ou não vai funcionar para eu ficar aqui, assumo teu papel, Lucas.

– Que sinuca! Vai muito contra meu perfil. Vamos fazer o seguinte: preciso organizar as ideias. Vamos fazer uma reunião na segunda-feira e para que possam trazer outras propostas de como vocês acham que devemos seguir daqui para a frente.

COLOCANDO OS “PINGOS NOS IS”

Era segunda-feira, 8h, e os quatro gerentes, um de cada setor, foram chamados para sentar-se em uma mesa redonda. Era a oportunidade que cada um deles poderia mostrar seus planos ideais para o futuro da empresa. Na mesa, havia cinco pessoas, os gerentes, o futuro gestor e o antigo gestor, como convidado especial.

Em prol de uma discussão, cada gestor teria sua vez de palavra para apresentar seus planos e, em seguida, os outros gestores debateriam a ideia. Danilo, inquieto, expôs a situação pela visão dele.

– Olha, Lucas, eu tenho minhas ideias, e não ficarei na empresa se algo mudar. A única mudança que aceito é você no lugar do seu pai. Novamente, é centralizado? É. Mas eu só sei trabalhar assim.

A gerente de vendas, por sua vez, preparou um *slide* para demonstrar suas propostas, focadas em resultados. A gestora apresentou seus gráficos, mostrando uma série de metas a serem atingidas mensalmente. A proposta focada em resultado



exigiria que a equipe estivesse totalmente focada no objetivo da empresa.

– Que me desculpe o sr. Geraldo que aqui está, mas também quero o bem da empresa, e é fato que a empresa nunca teve isso. Ele tinha um jeito de administrar, em que tudo passava por ele. Era centralizador, não sabíamos bem o que fazer, porque acabávamos acatando as ordens e fazendo o que ele mandava. Vejo que, a partir de agora, devemos ter como foco as metas, elas que serão nosso “chefe”.

E foi neste ponto, que a gerente de operações interrompeu a apresentação.

– Como você espera que a equipe esteja completamente empenhada nos objetivos da empresa, se você não vai dar ouvido aos funcionários, mas sim aos resultados alcançados?

Então, a gestora de vendas justificou.

– É meritocracia, premiaremos aqueles que trabalhem arduamente para chegar no ponto desejado pela empresa. Crescerá aquele que apresentar os melhores resultados, enquanto os outros terão seu devido reconhecimento, caso façam o mesmo. Não há reconhecimento sem esforço.

Nisso, a sala foi tomada por um silêncio desconfortável, mas que logo foi substituído, assim que Lucas tentou intermediar entre os dois posicionamentos. Na sequência, a gestora operacional apresentou suas ideias.

– A minha proposta é focada na participação dos funcionários, para que, a partir de uma decisão democrática, a empresa tome seu rumo. Além de motivar os funcionários em suas funções, esse modelo de gestão vai melhorar, e muito, a comunicação entre os setores, uma vez que todos os envolvidos em um processo serão ouvidos pela empresa. Com uma motivação da equipe e o aumento de produção, automaticamente, melhores resultados aparecem.

Neste momento, a gerente de vendas interveio.

– Você espera que sejam atingidos os resultados esperados, sem propor uma meta?

– Nada impede de propormos metas, desde que sejam definidas em conjunto pela equipe, e não impostas por alguém com metas

em resultados que podem, muitas vezes, serem inalcançáveis. – Respondeu a gerente operacional.

Durante essa discussão, Danilo intervém.

– Não se esqueçam, meus caros, que tudo o que for decidido irá gerar custo. Então, não podemos testar um modelo e depois simplesmente desistir dele. O que assumirmos temos que levar até o fim, como estratégia oficial da empresa.

Isso acabou gerando uma tensão maior ainda na sala de reuniões, pois havia dois gerentes apresentando ideias completamente opostas, além de outros dois, sem opinião tomada, mas ainda amarrados ao modelo antigo de gestão.

Geraldo, o ex-gestor, pede a palavra.

– Eu estou saindo... vocês sabem do meu jeito e a minha opinião! A empresa é como um “filho” para mim. Estarei sempre ligado a ela, mas dei o que tinha que dar, não posso mais fazer muito. Minha saúde está em jogo e coloco ela em primeiro lugar. Por isso, dei ao Lucas a direção da empresa, faça o que achar melhor.

Como se não bastasse a situação complicada do futuro gestor que teria que decidir o que fazer com a companhia, a gestora de vendas complementou.

– É o seguinte: uma empresa não pode se sustentar sem resultados. Vou ser bem clara e objetiva no meu ponto. A forma que quero propor serve para que tenhamos controladamente e definitivamente todos os objetivos decididos e bem claros. É a partir deles que criaremos metas que devem atingidas. Se cada setor produzir o mínimo estipulado pelas metas, a empresa terá o resultado calculado e teremos um bom controle de mercado. Não faz sentido querer que os colaboradores participem de uma decisão que pode ser tomada por nós. Novamente, repito, se não seguirmos esse modelo, eu estou fora. Não irei fazer parte de uma empresa sem direcionamento e objetivos.

A gerente operacional bate na mesa, e logo retruca.

– Pois que seja assim mesmo. Faço de suas palavras as minhas. Preciso que minha equipe esteja em extrema sintonia, que todos sejam ouvidos e se sintam valorizados. Que tenhamos



comunicação com os outros setores para que os objetivos sejam resultado da contribuição e em consenso. Não há como simplesmente impor uma meta, as pessoas não concordam e não se comprometem. Nossos colaboradores ainda são humanos, a empresa tem que buscar o bem-estar destas pessoas. Só isso fará com que a empresa tenha ótimos resultados, pois todos se sentirão parte do processo, olharão a empresa como sua também. Mas agora, Lucas, é você quem sabe! Você é novo ainda, não sei o que pensa ou como pretende administrar, se tem algum traço pessoal que influencie mais, algum perfil que te leve mais para um lado ou para outro. Mas se ficar com essa pressão de metas e metas, vai precisar procurar uma nova pessoa para a produção. Caso você tenha se esquecido, você não pode vender aquilo que não produzimos e para produzir maiores quantidades, melhorar nossa eficiência e ainda manter a qualidade reconhecida pela marca Baby Gut, precisamos das pessoas. Quero que tome a decisão certa de qual estratégia assumir, pois não há cabimento em criar metas, se podemos simplesmente ser mais eficazes.

A gestora de vendas, se sentindo contrariada, resmungou.

– Como se fosse simples assim...

E AGORA, JOSÉ?

Lucas precisava se posicionar quanto à maneira de gerir sua equipe. Deveria ele realmente dar voz aos seus gerentes? Até chegou a pensar em tentar seguir os passos do pai e trazer todo o poder decisório para si, como fazia seu pai, conduzindo a empresa com mãos de ferro. Mas esse não era o perfil de Lucas e ele nem concordava com o estilo que seu pai administrava. Então, ele teria que escolher entre os modelos, aquele que se encaixasse melhor com a empresa e até com seu perfil, pois, a partir de agora, ele representava os donos da empresa e tudo dependia de suas decisões.

Lucas, então, começou a refletir sobre os modelos propostos. Na faculdade, conheceu os modelos de gestão, entendeu os benefícios de cada um deles, assim como suas fraquezas, além dos processos operacionais e de implantação. Agora formado, estava à frente de uma

empresa real e da necessidade de aplicação dos conhecimentos. No primeiro modelo proposto, focado em resultados, teria que fazer o remanejamento estrutural para que o enfoque estivesse, no máximo, em ajustes de custos e na adaptação das demandas de mercado, mesmo que em meio à pandemia. Já no segundo cenário, da gestão participativa, o enfoque se voltaria para as pessoas e a perda de autonomia na tomada de decisão. Haveria uma mudança na estruturação hierárquica da empresa, para que, de certa forma, todos pudessem ser influentes nos objetivos empresariais e o foco não seria somente a venda, mas o bem-estar dos colaboradores que, uma vez comprometidos, poderiam trazer o senso de corresponsabilidade, pois todos estariam juntos no processo.

Quem dera se tomar uma decisão fosse tão fácil assim, sem nenhuma consequência para se preocupar e houvesse um botão de *reset*, caso tudo desse errado, mas não seria bem assim. A decisão a ser tomada dividiria a empresa de vez. Apesar de “ter a faca e o queijo na **mão**”, não havia como agradar a todos, alguns teriam que ceder sua posição. Não importando qual fosse a escolha, seria necessário que o gestor mantivesse em mente que o foco era o bem da empresa e sua perpetuidade, e não beneficiar ou privilegiar uma pessoa ou outra.

Lucas então pensava consigo mesmo:

– Bom... chegou a hora de mostrar serviço! Administrar essa empresa e fazer evoluir tudo o que conquistamos até aqui. Preciso escolher um modelo para geri-la. Devo focar mais em resultados – e isso que balizará todas as tomadas de decisão – ou compartilho esse processo, chamando todos a participar comigo nas decisões do dia a dia e sendo mais participativo?

NOTAS DE ENSINO

FONTES DE DADOS

As fontes deste caso foram obtidas de forma primária e secundária: as primárias, através de entrevistas com os gestores da empresa; e as secundárias, em documentos, livros e artigos científicos que abordavam, de forma central



ou complementar, os modelos de gestão administrativa. A história relatada é real. O caso utiliza nome real da empresa, porém, os nomes dos personagens do caso foram disfarçados para manter a confidencialidade, conforme solicitado.

Objetivos didáticos

Este caso para ensino tem como objetivo promover a reflexão das vantagens e desvantagens de se escolher um modelo de gestão participativa ou gestão por resultados. Além disso, ponderou-se que a estrutura adotada seja relevante para o crescimento da empresa. O caso foi testado na disciplina de Gestão de Produção e Qualidade, do 8º semestre do curso de graduação em Administração, em uma universidade do sul do Brasil.

Portanto, tem-se como objetivos:

- Identificar os objetivos e características de cada gestor, que se qualifiquem com cada modelo de gestão;
- Discutir os motivos que levam uma empresa a optar pela mudança de um modelo de gestão;
- Compreender os modelos de gestão e suas características, conforme a literatura;
- Apontar pontos fortes e fracos identificados dos possíveis modelos de gestão que uma empresa deve assumir;
- Compreender qual o melhor modelo de gestão a ser seguido nos momentos em que a empresa está passando.

Questões para discussão

- 1) Qual o modelo de gestão que mais se encaixa no perfil que envolve maior comunicação e colaboração dos funcionários nas decisões da empresa? Quais passagens do caso afirmam isso?
- 2) Além das atitudes já apontadas no texto, quais outras que Lucas poderia aplicar para consolidar seu modelo ideal de gestão participativa para a empresa?
- 3) A gerente de vendas propôs para a empresa a definição de metas a partir dos objetivos alcançados. Qual seu modelo de gestão predominante? E quais características confirmam o modelo?

- 4) Caso a empresa adote o modelo de gestão por resultados, quais mudanças, além daquelas já citadas, podem ser implantadas?

Sugestão de aplicação do caso

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação em administração e gestão. Mais especificamente, em disciplinas de gestão empresarial, empreendedorismo e estratégias organizacionais. Estão habilitados a conduzir como mediadores todos aqueles docentes da área de gestão de negócios e internacionalização de empresas. Para compreensão e uso do texto, é oferecido um plano de aula (Figura 1).

Figura 1.

Plano de aula sugerido

Atividade	Tempo sugerido
1. Introdução do texto, explicação da atividade e início da leitura.	20 min.
2. Separação da turma em quatro diferentes grupos, para que possam discutir os pontos destacados durante a leitura individual do texto. Dois grupos devem defender a gestão participativa, mostrar contribuições e soluções para o caso. Enquanto isso, os outros dois grupos deverão apresentar o modelo de gestão por resultados.	30 min.
3. O moderador abre a sessão para que os grupos apresentem as suas ideias. O debate deve gerar uma calorosa discussão sobre o tema e uma ampla exposição de ideias com defesa de pontos de vista.	40 min.

Também é sugerido um plano de aplicação alternativo (Figura 2), com questões que buscam levantar reflexões acerca dos capítulos do caso separadamente, exigindo dos acadêmicos uma compreensão clara do decorrer dos acontecimentos, bem como a identificação de características de gestão presentes nos personagens. Guiando as respostas, por fim, até o dilema principal do caso.



Figura 2.

Plano de aula alternativo

Seção	Questões
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> Exposição e contextualização
Um é bom, mas dois é demais	<ul style="list-style-type: none"> Com base no primeiro diálogo do caso, como você definiria o relacionamento da equipe estratégica da empresa?
Crescendo no ritmo, um passo por vez	<ul style="list-style-type: none"> Como se deu o nascimento da empresa Baby Gut? De que forma ela cresceu e foi sendo gerida? Que fatores presentes na história da empresa levaram ao dilema do caso?
Novos ares nem sempre trazem novos perfumes	<ul style="list-style-type: none"> Quais fatores levaram Geraldo a tomar uma decisão de mudança da empresa? Quais as vantagens e desvantagens que a decisão de Geraldo acarretava? Quais modelos de gestão são expostos pela visão de Lucas?
Passe de bastão	<ul style="list-style-type: none"> Quais as características do modelo de gestão praticado por Geraldo? Quais as características do modelo de gestão proposto por Lucas?
Botando os "pingos nos is"	<ul style="list-style-type: none"> Qual o motivo entre o conflito da gerente de vendas com a gerente do setor operacional? Quais modelos de gestão são defendidos por cada uma? Aponte características deste modelo expressas na fala das gestoras.
E agora, José?	<ul style="list-style-type: none"> Baseado no caso e nos questionamentos acima, que modelos de gestão podem ser praticados por Lucas ao assumir a diretoria da empresa? Aponte as vantagens e formas de aplicá-los.

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Questão 1

O modelo de gestão que proporciona maior comunicação e colaboração dos funcionários nas decisões da empresa é o da gestão participativa. Segundo Candido, Machado e Silva, e Zuhlke (2008, p. 3), a gestão participativa "é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes", um modelo onde todos os membros da organização participam ativamente na construção e alcance dos objetivos organizacionais.

No início da empresa, quando um novo posicionamento da marca foi realizado, foi preciso conhecimento e diversas reuniões para definir o produto, com novos conceitos e melhorias de *design*. Novos estilos de calçados foram elaborados, a fim de atingir públicos diferentes, com variações de preço entre modelos (o que, até então, não era praticado pela marca). O resultado do trabalho de *branding* veio e a marca Baby Gut passou a ser uma referência no mercado infantil. Também, quando a expansão começou a acontecer, a necessidade da criação de cargos e funções mais bem definidos, Tânia e Tamires

foram aproveitadas (promovidas) para os cargos de gerente comercial, e gerente de produção, respectivamente, além de Danilo, como gerente administrativo e de RH. Diferentemente do que pensar somente em trazer alguém que resolvesse os problemas, com toda a bagagem de mercado, pensou-se em colaboração de alguém de dentro, que já trabalhava na organização, como auxiliares nos setores produtivo e administrativo, conhecendo todo o processo.

Para Amorim et al. (2021, p. 3), "a gestão participativa é entendida como a necessidade de inclusão de diferentes sujeitos nos processos de análise e decisão, na ampliação das análises dos contextos, da política em geral, em um lugar de formulação e de pactuação de tarefas e de aprendizado coletivo". É uma postura de gestão que enxerga o potencial dos colaboradores de contribuir com uma visão mais ampla sobre as decisões que contemplam a organização, bem como um aprofundamento em pequenas mudanças. Dessa forma, busca ampliar a participação de colaboradores responsáveis por áreas técnicas e operacionais, como influência nas tomadas de decisão do setor estratégico.

Questão 2

Lucas, na liderança da empresa, tem o papel de comandar, porém quando a estratégia organizacional é construída por todos os membros da empresa, faz-se possível compreender com mais clareza as necessidades da organização. A



ação dele como ser humano é a raiz do processo de gerência. A abertura para seus gerentes trazerem as demandas das camadas hierárquicas inferiores revelaria um forte elo entre funcionário e seu gestor. Este modelo de gestão, apesar de aparentar influenciar apenas os fatores internos da empresa, é considerado influente no mercado. Quanto aos fins desse modelo de gestão, Vergara (2004) declara que a administração participativa gera desenvolvimento das organizações, melhoria das interações dos colaboradores e do clima organizacional.

Gestão participativa “é aquela que consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, eventualmente distribuidores ou concessionários da organização” (Bonome, 2009, p. 73). Ademais, como fator de gestão, possibilita o melhor aproveitamento dos colaboradores em decisões e em novas ideias (Vergara, 2004). Lucas também poderia separar entre o que é reunião da empresa (profissional) do que é reunião dos interesses familiares. Desse modo, não haveria a chance de choque de interesse, em que os familiares podem ter conflitos com as decisões profissionais da empresa. Assim, Lucas podendo ser um interlocutor da família e, ao mesmo tempo, com a visão mais profissionalizada, iria equilibrar os interesses sem segregar as participações, pelo contrário, trazendo a participação familiar e também a profissional para as decisões gerenciais corporativas.

Questão 3

Distintamente da gestão participativa, a gestão por processos se baseia em traços organizacionais que contemplem a organização do trabalho e sua realização, os valores e a filosofia organizacional e os sistemas, estando esses orientados para o estreitamento do potencial dos indivíduos à estratégia da empresa (Parolin & Albuquerque, 2011).

Tânia, a gerente de vendas, tinha uma proposta bem clara: focada em resultados. A gestora, quando apresentou sua posição, não economizou em gráficos, mostrando uma série de metas a serem atingidas mensalmente por cada setor. Sumariamente, ela desejava que os diversos setores estivessem em linha, focados no

objetivo da empresa. Inclusive, ela cita durante as conversas, que o foco seriam as metas, elas que seriam o novo “chefe”. Além disso, questionou Lucas para o desejo dele de algo mais humanizado, se ele esperava atingir os resultados esperados, sem propor uma meta.

Com esse modelo de gestão, a empresa constitui uma visão mais individualista de potencial, em que os resultados atingidos irão refletir no reconhecimento do colaborador e, conseqüentemente, no crescimento da empresa (devido ao seu desempenho). O indivíduo está ligado à estratégia da empresa, e deve segui-la em prol dos objetivos dela.

Questão 4

Segundo Gomes (2009), pode-se entender que a gestão por resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos; seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho da organização. Portanto, cada setor poderia receber metas, a fim de que haja um balizador para que ocorra o alcance do mínimo estipulado pelas metas. Isso beneficiaria a empresa, não só por ter um norteador, entender qual o resultado esperado, mas, principalmente, pela condição da expectativa das receitas, destinação para investimentos, entre outros, um bom controle de mercado. Como pontuou Tânia, a gerente de vendas, não faz sentido querer que os colaboradores participem de uma decisão que pode ser tomada pelos gestores. Além disso, ela ameaçou que sairia, se a empresa não seguisse esse modelo, porque se recusou a ficar em uma empresa sem direcionamento e objetivos.

Por fim, a gestão por resultados (também conhecida como administração por objetivos) é o “método através do qual todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações [...], em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da diretoria” (Lodi, 1970).



REFERÊNCIAS

Amorim, F. & Brant, L. C. (2021). Atenção materno-infantil em uma unidade básica de saúde: contribuições da gestão participativa. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 18(2), 1-19. DOI: 10.21450/rahis.v18i2.6664.

Baylão, A. L. S., Cherrine, L., & Schettino, E. M. O. (2014). Gestão Participativa nas Organizações: uma Via de Transformação e Aprendizagem. *Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, Faculdades Dom Bosco, Resende-RJ.

Baylão, A. L. S. & Rocha, A. P. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, Faculdades Dom Bosco, Resende-RJ.

Bonome, J. B. V. (2009). *Teoria Geral da Administração*. Curitiba: IESDE Brasil.

Candido, R. F., Machado E Silva, M. T. F., & Zuhlke, R.F. (2008). Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. *Anais do XXVIII ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro.

Caravantes, G. R. (1977). Administração sistêmica por objetivos e resultados: (ASPOR) - instrumento de desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, 11(2), 61-109.

Chagas, F., Passos, F. U., & Figueiredo, P. (2021). Maturity of project teams and the accuracy of the delivered projects in achieving goals. *Gestão & Produção*, 28(4), 1-29. DOI: 10.1590/1806-9649-2021v28e77.

Gomes, E. G. M. (2009). *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV, 187 p.

Lodi, J. B. (1970). Administração por objetivos: um balanço. *Revista de Administração de Empresas*, 10(1), 95-130. DOI: 10.1590/S0034-75901970000100006.

Lodi, J. B. (1969). Os riscos da administração por objetivos. *Revista de Administração de Empresas*, 9(3), 29-42. DOI: 10.1590/S0034-75901969000300002.

Mororó, B. O. (2008). *Modelagem Sistêmica do Processo de Melhoria Contínua de Processos Industriais Utilizando o Método Seis Sigma e Redes de Petri*. Dissertação de Mestrado em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Parolin, R. H., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(1), 105-124.

Rodrigues, R. F., Oliveira, H. C. V., Trepim, D. M., Paixao, C. H. & Pinto, A. P. E. F. (2019). The management by processes as business strategy of continuous improvement. *Journal of Lean Systems*, 4(1), 22-42.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Vieira, P. R. C. (2021). *Administração da produção: da revolução industrial à indústria 4.0*. Rio de Janeiro: Autografia.