DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n1c3>

CUIDADO, JOANA, QUEM ATRASA É A NOIVA! **Watch out, Joana, only the bride can be late!**

MANOEL BASTOS – neto26bastos@gmail.com

Universidade Federal do Cariri – Juazeiro do Norte, CE, Brasil

ITALO ANDERSON TAUMATURGO – italotaumaturgo@hotmail.com

Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

HALANA ADELINO BRANDÃO – halana.brandao@ufca.edu.br

Universidade Federal do Cariri – Juazeiro do Norte, CE, Brasil

BRENA CAROLINA DE OLIVEIRA SILVA – brena.carolina.adm@gmail.com

Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil

Submissão: 05/02/2019 | Aprovação: 02/05/2019

Resumo

O caso relata a prestação de serviço do Ateliê da Joana (nome fictício), microempresa localizada na cidade de Crato, interior do estado do Ceará. Com base na visão da cliente Lara e da proprietária Joana, são narradas as divergências na gestão da empresa relacionadas às funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Cada subseção do caso evidencia os problemas e as necessidades de ações a serem tomadas. Assim, o caso se finda com algumas questões para que estudantes de Administração possam elucidar, ao se colocarem no papel da gestora.

Palavras-chave: funções administrativas, organização, gestão organizacional, liderança, prestação de serviços.

Abstract

The case tells about of Ateliê da Joana (fictitious name), a microbusiness located in the city of Crato, in the interior of the state of Ceará. Based on the point of view of a customer, Lara, and the entrepreneur Joana, it describes a number of conflicts related to the administrative functions of planning, organization, direction and control. Each subsection of the case highlights the problems and needs for action to be taken in such areas. The case ends with some questions to be elucidated by management students when putting themselves in the role of the manager.

Keywords: administrative functions; organization; organizational management; atelier; services provision.

Introdução

Eram 6h20 da manhã quando Lara acordou, antes mesmo de seu despertador tocar. Apesar de estar de férias do trabalho, dormir oito horas por dia não fazia mais parte de sua rotina. Faltavam poucas semanas para seu casamento. Próximo de uma data tão importante e esperada, o nervosismo e a ansiedade eram sentimentos incontroláveis. Ainda deitada em sua cama, Lara calculou quanto tempo lhe restava antes de ir provar, pela última vez, o vestido de noiva. Em seus pensamentos, lembrou-se de como tudo começou.

Há exatamente nove meses, em dezembro de 2017, quando os preparativos do seu casamento já estavam adiantados, era a hora de encomendar o tão sonhado vestido de noiva. Lara, que gostava de desenhar e customizar suas roupas, para essa ocasião queria um modelo único, algo que lhe representasse. Os detalhes já estavam planejados, nada poderia sair do controle. Faltava apenas decidir a quem confiar tamanha responsabilidade.

Lara ouviu sugestões de suas amigas e das madrinhas. Mas, em meio às empresas citadas, o Ateliê da Joana foi mencionado algumas vezes pela qualidade na prestação do serviço, baixo custo e bom atendimento. Com base nessas informações, Lara resolveu fazer uma comparação de preço dos ateliês e percebeu que, de fato, o Ateliê da Joana tinha um custo mais baixo, quando comparado a outros ateliês, mas apresentava um custo mais alto em relação às costureiras domiciliares.

Fazendo uma pesquisa nas redes sociais do ateliê, identificou que a maioria dos comentários na página do Facebook e do Instagram era positiva, os clientes expressavam satisfação na prestação do atendimento, agradecendo pelas peças produzidas e elogiando o resultado final. Entretanto, o que mais lhe chamou atenção foi que o ateliê vinha sendo premiado havia três anos na categoria de ateliê excelência no prêmio Troféu do Cariri, premiação que elege, por meio do voto popular, empresas, profissionais, empresários e personalidades públicas com destaque na Região do Cariri Cearense.

Apesar da boa propaganda e de já ter passado tanto tempo, Lara ainda estava insegura em relação ao serviço prestado pelo ateliê. Suas percepções durante as últimas visitas lhe deixaram com dúvidas em relação ao prazo de entrega de seu pedido. Mesmo estando em cima da hora e sem outra opção, Lara se questionava sobre sua escolha: Fiz uma boa escolha ao confiar no Ateliê da Joana? Será que meu vestido vai ficar pronto no prazo, da forma como sonhei?

Do outro lado da cidade, nesse mesmo horário, Joana, a dona do ateliê, estava na aula de hidroginástica, único momento durante a semana que tinha para descontrair e cuidar de sua saúde. No entanto, as encomendas do ateliê não saíam de sua cabeça. A empresa apresentava uma série de problemas, e as soluções pareciam estar cada vez mais longe de serem alcançadas.

Ateliê da Joana: seu desejo na medida certa!

Joana nasceu numa família humilde, na zona rural do município de Crato – cidade com mais 130 mil habitantes, localizada no interior do estado do Ceará, a 520 km de Fortaleza. Ainda pequena, foi embora para a cidade de Várzea Alegre, que ficava a aproximadamente 80 km da sua cidade natal, onde passou a infância e adolescência. Casou-se com 16 anos e, buscando novas oportunidades e uma melhor qualidade de vida, voltou à cidade de Crato com seu marido, onde reside até os dias atuais. Após 13 anos de casamento e com dois filhos (Miguel e Davi), seu relacionamento terminou. Sua vontade de trabalhar tornou-se, então, uma necessidade.

Em 1992, durante um passeio no centro da cidade, Joana avistou uma mulher trabalhando numa máquina de *overlock* (tipo de máquina de costura que efetua simultaneamente a costura e acabamento das bordas) e, por alguns minutos, ficou observando, parada no meio da loja, vendo a mulher trabalhar. Como, desde pequena, Joana se considerava uma mulher disposta a trabalhar e com vontade de ganhar seu próprio dinheiro, viu, então, a oportunidade de conseguir o primeiro emprego. Embora nunca tivesse manuseado uma máquina de costura, Joana acreditava que saberia manejá-la. Nesse mesmo dia, foi até o Sistema Nacional de Emprego (SINE), se cadastrou como costureira e ficou esperando surgir uma vaga.

Quando menos esperava, recebeu uma ligação do SINE, sendo convidada para fazer um teste em duas empresas: a primeira empresa, especializada em roupas infantis de batizado, e a segunda, em camisetas. Tendo noção da sua total inexperiência, optou pela segunda. No primeiro dia, a supervisora de produção da fábrica passou as regras básicas da organização e mostrou os procedimentos de manuseio da máquina, depois pediu que repetisse o que tinha sido ensinado. Sua suspeita foi, então, confirmada. Joana soube manusear aquela máquina e foi aprovada no teste.

Joana trabalhou durante nove meses nessa fábrica. Depois disso, buscando adquirir novas técnicas e se aperfeiçoar na área, começou a trabalhar no Ateliê da Marilac, um famoso ateliê da cidade de Crato, onde permaneceu por oito anos e aprendeu a maioria das técnicas de corte e costura. Paralelamente a esse trabalho, começou a aceitar encomendas particulares, atendendo clientes na sua residência durante o turno da noite. Com o aumento da clientela, ela viu a oportunidade de se tornar autônoma, saindo do ateliê no qual trabalhava.

Com o passar dos anos, atender a demanda sozinha era impossível. Joana contratou sua nora, que ainda trabalha no seu ateliê, e ensinou algumas técnicas para auxiliá-la nas costuras. Tão logo, outro problema apareceu: sua casa ficou pequena para o tamanho do seu negócio. O espaço não era mais suficiente para atender os clientes. Quase todos os cômodos da casa já estavam lotados de máquinas, tecidos e roupas. Era hora de sair das dependências de sua casa e abrir sua própria loja.

O Ateliê da Joana foi, então, instalado em uma das principais avenidas da cidade de Crato. Atuando no mercado desde 2011, é uma microempresa especializada em confecção, consertos, bordados e reparos de roupas em geral, contando com uma loja, onde são comercializadas roupas de adultos e infantis, *lingeries*, bolsas, calçados, bijuterias, acessórios, cosméticos e produtos de beleza, com prestação de serviço e comercialização para os públicos de diferentes classes.

O sonho de ter seu próprio negócio só se tornou realidade com a ajuda que seu segundo marido e sogra deram. O baixo recurso financeiro disponível para abrir o ateliê impediu que Joana fizesse algum tipo de inauguração. Contando apenas com ajuda da sua família para organizar e reformar o espaço físico do ateliê, foi montando o *layout* sem nenhum conhecimento prévio. Acreditando no aumento da demanda, contratou mais uma funcionária para ajudar na produção. A divulgação boca a boca foi realizada por seus clientes e por suas amigas mais próximas. Mesmo com dificuldades, Joana, mais uma vez, não se intimidou, acreditou no seu trabalho e na sua capacidade de aprendizagem para superar os desafios.

Com medo de não ter receita suficiente para cobrir os salários das duas funcionárias e pagar as outras despesas, que não tinha quando trabalhava em casa, resolveu abrir um espaço junto ao ateliê, na intenção inicial de expor e comercializar peças íntimas. Com o passar do tempo e com ajuda do CrediAmigo – um programa de microcrédito produtivo orientado para a América do Sul –, Joana conseguiu um financiamento para equipar seu ateliê e aumentar o número de mercadorias da sua loja. Contudo, as reformas e os investimentos aplicados não foram suficientes para sanar os problemas, que estavam cada vez mais corriqueiros.

Primeiras impressões: será amor à primeira vista?

Numa terça-feira do mês de dezembro de 2017, antes de dar início a sua jornada de trabalho, Lara resolveu passar no ateliê com sua mãe, para conhecer e encomendar o seu vestido. Como a localização do ateliê era de fácil acesso, numa avenida conhecida da cidade, ela não teve grandes dificuldades para encontrá-lo. Lara parou o carro do outro lado da rua e, andando em direção ao ateliê, reparou que a sua fachada não era algo chamativo. A parede pintada de laranja encontrava-se num tom já desbotado devido à ação do tempo, com o nome em preto, “Ateliê da Joana”, e um toldo retrátil de cor verde-escura que era usado nos horários mais quentes, para evitar que o sol entrasse no estabelecimento.

Ao entrar na loja, percebeu que, mesmo com poucas lâmpadas, o ambiente era iluminado, devido à claridade natural. Ali, ainda na porta, apesar das barreiras visuais, as quais davam a impressão de que o espaço era menor, avistavam-se logo à frente dois outros cômodos. O primeiro era uma incógnita, pois só se enxergava uma estante e uma porta que levava até o ateliê.

Na loja, o lado esquerdo era preenchido com um baleiro expositor, com alguns produtos de beleza e bolsas, depois iniciavam as estantes, cabideiros e manequins com roupas para venda, que preenchiam o espaço até a parede de fundo. No centro da loja, encontravam-se uma máquina de bordado, uma vitrine com bijuterias e cosméticos. Do lado direito, outros manequins estavam

expostos ao lado de dois provadores. O ambiente era ainda composto por calçados, um cabideiro com roupas e peças íntimas.

Após aqueles poucos segundos analisando o ambiente, Lara se aproximou do balcão e falou com o funcionário Miguel, filho mais novo de Joana, que acabara de ser contratado para ajudar no atendimento do ateliê:

– Bom dia! A Dona Joana se encontra?

– Bom dia! Ela teve que dar uma saidinha, mas logo estará de volta. O que a senhora deseja? – perguntou Miguel.

– Eu gostaria de encomendar um vestido. Mas estou com um pouco de pressa, se ela for demorar muito, gostaria de marcar um momento para depois passar aqui – afirmou Lara.

Naquele momento, Miguel lembrou que o ateliê nunca se preocupou em atender seus clientes por agendamento e que esse processo seria uma solução para alguns momentos no estabelecimento.

– Não, em 10 minutos ela estará aqui. Vou te levar até o ateliê, lá você poderá adiantar o pedido ou esperar ela chegar – disse Miguel, andando em direção à saída do balcão.

Mesmo com medo de chegar atrasada em seu emprego, Lara achou melhor esperar Joana voltar. Miguel levou-a até o ateliê e, durante o caminho, aquela incógnita que estava em sua cabeça, referente ao segundo ambiente, foi resolvida. O espaço era composto por três provadores do lado esquerdo, roupas ao centro e uma estante do lado direito, a qual era vista ainda na entrada e armazenava as peças finalizadas.

Diferente da loja, o tom branco nas paredes e no piso de dentro do ateliê não transmitia mais tranquilidade, aquele tom realçava a bagunça do local, as inúmeras sacolas espalhadas, as sobras de tecidos jogados pelos cantos. Ao lado esquerdo, a parede era composta por painéis porta-fio. Próximo ao canto da sala, encontrava-se uma estante, onde eram colocados zíperes, botões, agulhas e outras peças pequenas. Na parede ao fundo, avistavam-se mais porta-fios e uma bancada com alguns alimentos. No lado direito e no centro, eram espalhadas sete máquinas e um grande balcão de mármore.

Em meio às sacolas e às outras clientes que estavam passando a manhã no ateliê para conversar com as funcionárias e com Joana, tornando o espaço ainda mais apertado, Miguel colocou dois bancos de plástico e pediu que elas se acomodassem. Sua mãe achou melhor voltar para a loja e ficar olhando alguns produtos. Aqueles poucos minutos em que Lara se sentia desconfortável por não estar num local próprio para recepção foram interrompidos pelas conversas das funcionárias, de duas amigas de Joana que estavam no ateliê para colocar os assuntos em dia e mais uma cliente que também a aguardava. Lara logo se envolveu na conversa e esqueceu aquele mal-estar. Não demorou muito, e Joana chegou.

O [tão esperado] dia do pedido

Não fazia parte da prestação de serviço do ateliê, mas, sempre que necessário, Joana entregava as encomendas das suas clientes em casa. Nesse dia, voltando da casa de uma cliente, Miguel mandou uma mensagem dizendo que tinha uma nova cliente à sua espera. Ao chegar no ateliê, viu uma senhora na loja olhando algumas bijuterias. Joana se aproximou e a cumprimentou:

– Olá, tudo bem? O que a senhora deseja?

– Olá, tudo bem. Só estou dando uma olhadinha nas bijuterias, mas é minha filha que está esperando-a lá no ateliê – respondeu Maria.

– Certo! Então deixa eu correr, para não a deixar me esperando ainda mais! – falou Joana, sorrindo e caminhando em sentido ao ateliê.

Naquele curto percurso em direção ao ateliê, Joana desejou em sua mente que aquele pedido fosse para uma data distante, pois sabia que não tinha condições de aceitar nenhuma encomenda para os próximos dois meses, visto que uma de suas funcionárias estava em licença-maternidade e o mês

de dezembro poderia ser um dos períodos com maior demanda no ateliê, perdendo apenas para o mês de julho, quando acontece na cidade o maior evento de agropecuária do Nordeste, a ExpoCrato.

Joana também sabia da sua dificuldade em dizer não para qualquer cliente, principalmente quando se tratava de uma nova cliente. Seus pensamentos foram interrompidos com a voz da senhora que lhe acompanhava, perguntando se no ateliê tinha algum portfólio com fotos das peças que já tinham sido produzidas, pois ela gostaria de conhecer melhor o trabalho prestado pelo ateliê.

Joana respondeu que não tinha, mas que nas redes sociais do ateliê e na sua conta particular tinha algumas fotos. Naquele mesmo momento, lembrou que as redes sociais estavam desatualizadas, ela era a única pessoa que alimentava as plataformas e, devido à correria do último mês, acabou não postando nada. Por conhecer as outras clientes que estavam aguardando e tendo conhecimento da necessidade de Lara, a proprietária decidiu atendê-la primeiro.

– Bom dia, meninas! – disse, ao entrar no ateliê – Como posso ajudar? – falou Joana, diretamente para Lara.

Lara, que estava em uma conversa agradável, tirou um papel da bolsa e foi até Joana, explicando os detalhes do pedido.

Joana ficou animada com a encomenda, pois vestido de noiva não era um pedido frequente e era um modelo desafiador. Por outro lado, ficou aliviada com o prazo da entrega e ao ver aquele lindo desenho pronto. O ateliê não contava com um estilista, e, quando era necessário desenhar, Joana perdia um bom tempo tentando esboçar ou pesquisando modelos semelhantes na internet. Após agendar as provas do vestido, o preço foi negociado, e Lara, com ajuda de Joana, fez uma lista com os materiais, os quais ela tinha que comprar e entregar no ateliê para a confecção do vestido, pois o ateliê não trabalhava com insumos próprios e não possuía parceria com empresas de tecidos e acessórios de roupas.

Os preparativos

Mesmo após trabalhar algumas horas depois do expediente, no dia anterior à última prova do vestido, os esforços não foram suficientes. Aquela certeza de não atender as expectativas de sua nova cliente deixou Joana tão impaciente que ela não aguentou ficar até o final da sua aula de hidroginástica. Saiu da piscina e foi direto para o banheiro, tomar uma ducha. Naquele ambiente silencioso, começou a refletir, buscando entender como aquele erro estava ocorrendo novamente.

Joana lembrou-se do tempo em que a loja e o ateliê eram juntos, num único ambiente apertado e tumultuado, sendo difícil separar e priorizar as encomendas. O problema foi amenizado no primeiro semestre de 2014, após um acordo com o proprietário para fazer uma reforma e construir mais dois cômodos e uma estante de gesso para colocar os pedidos finalizados, transformando o espaço no qual se encontra hoje. Essas modificações aumentaram o espaço físico do estabelecimento, permitindo ampliar o número de produtos expostos na loja, organizar melhor os pedidos e melhorar o fluxo dos clientes no ateliê.

Após dois anos dessa reforma, Joana viu a necessidade de uma consultoria. Esse investimento trouxe avanços no controle financeiro, pois a maioria das entradas não era registrada e, quando registradas, eram adicionadas em um único caderno, sem as devidas descrições. Antes da consultoria, também não era realizado um controle das saídas. A partir da consultoria, conseguiu mensurar e analisar as receitas e despesas de seu negócio separadamente, identificando que o faturamento do ateliê é suficiente para manter o estabelecimento.

Também houve melhorias na organização, aumento na produção e agilidade dos processos. Com a construção de uma segunda estante dentro do ateliê, onde são adicionadas as peças que estão em processo, foi possível organizar parte das sacolas que ficavam espalhadas no chão e separar os pedidos mais urgentes, colocando de acordo com o dia a ser entregue e, quando não urgentes, separados de acordo com a inicial do nome do cliente. Com a consultoria, Joana também conseguiu

melhorar o seu negócio usando como força um bom atendimento, recepção acolhedora e funcionários educados.

A relação não depende só de você!

Em setembro de 2018, o ateliê contava com quatro funcionários. Entre eles Jéssica, sua nora, e seu filho mais novo, Miguel. Apesar de não saber qualquer técnica de costura, era o único que entendia sobre o manuseio da máquina de bordado, último investimento feito pelo ateliê. Joana ainda não tinha tido tempo para divulgar seu novo serviço e não estava tendo o retorno esperado. Miguel passava o maior tempo na loja, sendo responsável pelo controle financeiro e pelas atividades administrativas. Por ter uma relação familiar com a proprietária, Miguel tinha facilidade para se ausentar e realizar atividades referentes à sua antiga profissão de metalúrgico.

Além disso, Miguel era o único funcionário que tinha atividades específicas e bem-definidas. As outras funcionárias ficavam revezando entre a loja e o ateliê, realizando as atividades de acordo com o que surgia. As visitas rotineiras das amigas de Joana e outras clientes no estabelecimento faziam as funcionárias dividirem sua atenção, o que tornava os processos ainda mais lentos e vulneráveis a erros.

Joana era a única costureira com habilidades técnicas para realizar todos os tipos de cortes e costuras demandados pelo ateliê. A fim de evitar erros e prejuízos maiores, ela ficava responsável por finalizar as peças inacabadas das funcionárias. Por conta das limitações das funcionárias, que não possuíam competências para produzir determinadas encomendas, essas ficavam, boa parte do tempo, encarregadas por produzir as peças íntimas comercializadas na loja.

Outro problema enfrentado era que todos os funcionários tinham o mesmo horário de almoço, das 11h30 às 13h00. Nesse período, a proprietária ficava sozinha, dividindo seus esforços entre o ateliê e a loja. Tentando solucionar esse problema e não atrasar as entregas dos pedidos, Joana passava o dia no ateliê, sem horário de almoço definido. Seria isso suficiente para cumprir os prazos?

A [in]certeza do relacionamento

Joana sabia da dificuldade de dividir os esforços entre a loja e o ateliê. Ela também tinha conhecimento da sua falta de posicionamento e, em vários momentos, preferia colocar-se apenas como funcionária, principalmente quando os assuntos eram referentes aos seus familiares, deixando passar questões para não desagradar alguém querido.

Joana sempre teve confiança nas suas funcionárias, incluindo-as nas tomadas de decisões, sendo flexível para ausências e trocas de horário, dando liberdade de qualquer um lhe representar quando estivesse muito ocupada ou nas suas ausências, permitindo o acesso de todos ao caixa. Ela prezava por um bom clima organizacional e custeava alguns momentos de lazer, a fim de motivar sua equipe.

Trabalhar oito horas por dia não fazia parte da sua rotina, e inúmeras vezes teve que se privar de horários de descanso e finais de semana para atender seus clientes. Em quase todos os momentos, Joana buscava assumir a maioria das responsabilidades. Além de realizar as viagens para comprar as mercadorias da loja, ser responsável pelo *layout*, estrutura, processos, organização, resolver as atividades administrativas com seu filho, resolver os conflitos internos e externos, Joana ainda era responsável por contatar seus devedores, sendo que essa atividade enfrentava problemas, uma vez que o registro era realizado em caderneta, sem controles específicos.

Apesar disso, Joana não tinha muito conhecimento da imagem do ateliê, pois nunca analisou seus concorrentes, a fim de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Raramente solicitava algum tipo de *feedback* a clientes. Essa atitude geralmente partia de algum cliente insatisfeito ou da iniciativa de alguma amiga. Joana também nunca se preocupou em definir um público-alvo ou desenvolver alguma ação voltada para um público específico. Ela refletia sobre como poderia começar a mudar essa situação.

Fale agora ou ...

O barulho da conversa das suas colegas da hidroginástica entrando no banheiro fez Joana perceber que um bom tempo tinha se passado, que era hora de encarar a realidade. Naquele exato momento, a 3 km de distância dali, Lara já estava no ateliê, contando os minutos para a chegada de Joana, para, então, provar seu esperado vestido de noiva.

Joana, em meio ao trânsito da cidade, em direção ao ateliê, refez em sua mente as possíveis variáveis que a levaram a tal situação, buscando encontrar uma solução imediata para aquele problema. Mas uma coisa era certa: ele não poderia mais se repetir, estava na hora de tomar uma decisão.

Ao parar o carro, encarando o ateliê, avistou Lara dentro da loja. Voltou a pensar em quais motivos tornavam aquele problema tão corriqueiro. Como poderia organizar seu negócio de modo eficiente para que esse problema não voltasse a se repetir?

Anexo 1. Espaço físico da loja **Anexo 2. Espaço físico do Ateliê da Joana**