

Sabonetes Esquecidos, Lda.

Antiga fábrica de sabonetes, localizada a Norte de Portugal, perdida no tempo, o seu nome fora esquecido ou mesmo nunca ouvido por uma grande esmagadora maioria de consumidores.

Com algumas dezenas de operários, o processo produtivo mantinha-se praticamente como deveria ter sido desde a sua fundação. Iniciava-se com a produção da massa de sabão, obtida pela cozedura num grande autoclave (caldeirão) de gorduras animais, conjuntamente com soda, etc., massa que era depois distribuída por tabuleiros de madeira adequados para dar forma aos sabonetes, após arrefecerem. Estes eram então embalados em papel apropriado, com um *design* que não destoava do da maioria das embalagens de sabonetes existentes no mercado. Sabia-se que a mecanização do processo poderia assegurar, com muito menos mão-de-obra, maiores volumes de produção. À altura, os responsáveis haviam descoberto que ficava mais económico importar a massa de sabão de Inglaterra do que produzi-la localmente, o que, a ser feito, obviaria também os desagradáveis cheiros resultantes do processo de cozedura.

A comercialização era feita por dois vendedores no Norte e um comissionista no Sul, que procuravam escoar os produtos através de drogarias e de alguns *Cash and Carry*, a preços baixos para fazer frente às grandes multinacionais que lideravam (e lideram) estes produtos de higiene pessoal. Os seus responsáveis ignoravam que existia uma grande firma multinacional, (a Nielsen), que semanalmente informava estas grandes multinacionais com dados quantitativos sobre as vendas das diferentes marcas nos diferentes canais de distribuição e por regiões. Sabia-se que a posição da Sabonetes Esquecidos, nestas estatísticas, era de um pequeno fornecedor, embora nalgumas regiões, com menos poder de compra, chegasse a atingir o máximo de 5% de quota de mercado.

O sector administrativo, instalado em escritórios mobilados com equipamentos em madeira, existentes desde a sua fundação, era composto por uma meia dúzia de funcionários que estavam, como grande parte dos operários, há longos anos na empresa e, que tinham construído sólidos laços de amizade entre si.

O fundador todas as manhãs, quando chegava à fábrica, abria o cofre e averiguava a liquidez existente. Seguidamente dirigia-se aos armazéns e verificava o nível das existências. Depois dirigia-se aos armazéns e verificava o nível das existências de produtos acabados. Então, se havia pouco dinheiro, exortava os responsáveis pelas cobranças para solicitar aos clientes os pagamentos em atraso. Se havia excesso de produtos em armazém, exortava os vendedores a venderem mais. Se havia poucos stocks, exortava os responsáveis pela produção a produzirem mais.

Um engenheiro recém-admitido para director de produção quando uma das primeiras vezes que entrou nas instalações produtivas surpreendeu um grande número de operários que não estavam a trabalhar e que, quando se aperceberam da sua presença, se dirigiram atrapalhadamente para os seus postos de trabalho.

Dados os fracos resultados financeiros da empresa e pelo facto de esta se situar numa zona com um bom valor imobiliário, os seus proprietários indagam-se sobre o que devem fazer. Fechar a fábrica e indemnizar os trabalhadores, vendendo os terrenos por um bom preço? Renová-la, aumentar a produção e comercializar também nas grandes superfícies? Conceberem e produzirem sabonetes saudáveis e vendidos por isso com uma maior margem de lucro? Que fazer?