



PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

# FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

## Novo ciclo do plano empresarial

Manual do Participante



Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas

© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

#### INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial

SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF

Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938

www.sebrae.com.br

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Alessandra Cunha Souza

#### **Equipe técnica**

Edgar Powarczuk

Olívia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Angonese

#### **Consultor Conteudista**

Bruno Henrique Rocha Fernandes

#### **Consultoria Educacional**

Luiza do Valle

#### **Revisão**

G3 Comunicação

#### **Editoração Eletrônica**

G3 Comunicação

#### **Reeditoração Eletrônica e Revisão**

i-Comunicação

B363p Fernandes, Bruno Henrique Rocha Fernandes.

Ferramentas de gestão avançada: fase 4: novo ciclo do plano empresarial: manual do participante / Consultor conteudista

Bruno Henrique Rocha Fernandes. -- Brasília: Sebrae, 2012.

(Sebrae Mais, Programa Sebrae para Empresas Avançadas).

68 p. : il. color.

1. Planejamento estratégico. 2. Custo de produção.

3. Gestão de marca. 4. Gestão financeira. I. Título.

CDU 658.15

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial

# **FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA**

## **NOVO CICLO DO PLANO EMPRESARIAL**

**Manual do Participante**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário





## APRESENTAÇÃO



## TEMA 1: ATIVIDADE DE ABERTURA



1.1 Recapitulação do Processo Estratégico .....14

1.2 Introdução ao Workshop da Fase 4 .....16

- 2.1 Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Leitura e Resolução Individual e em Equipes .....19
- 2.2 Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Resolução em plenária .....33
- 2.3 Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Leitura e Resolução Individual e em Equipes .....36
- 2.4 Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Resolução em Plenária .....53
- 2.5 Reflexão sobre o que “deu certo” e o que “não deu certo” (ou que “deu diferente do esperado”) do Processo Estratégico nas Empresas dos Participantes .....61



## TEMA 2: REFLEXÃO E APRENDIZADO

- 3.1 Abertura de um Novo Ciclo de Planejamento.....65



## TEMA 3 ABERTURA DE UM NOVO CICLO

## BIBLIOGRAFIA



# Apresentação

---



### APRESENTAÇÃO

Bem-vindo à Fase 4 do Programa Ferramentas de Gestão Avançada. Você já completou um ciclo de planejamento, implantação e gestão da estratégia. Isto merece ser comemorado; poucos são os empresários que têm fôlego de elaborar estratégias, implantá-las (com maior ou menor sucesso) e se dispõem a refletir sobre elas para continuar o processo.

Porém, fechar o primeiro ciclo não é o fim, mas a abertura de um novo processo. É o momento de refletir sobre o que foi bem e o que não foi tão bem; sobre o que saiu conforme o esperado e o que fugiu do planejado – para bem e para mal. É o momento de refletir sobre a própria experiência: o que eu faria do mesmo jeito, o que eu faria diferente, o que eu faria de novo e o que não faria. Enfim, é hora de uma rica reflexão e, a partir dela, aprender algumas lições para entrar com muita energia em mais uma rodada de planejamento e implantação de estratégias. Afinal, não aprendemos com os erros automaticamente. Aprendemos com os erros se refletirmos sobre eles!

Neste encontro vamos, em resumo, refletir e aprender sobre o ciclo anterior e elaborar análises, estratégias e indicadores para o novo ciclo. Para isso, você deve estar com um *laptop* para elaborar seu plano estratégico, e também com seu plano estratégico anterior, mais especificamente as planilhas Excel do Plano Empresarial – preenchidas e atualizadas, claro, sobretudo com o Painel e as “ações do painel”.

Desejamos sucesso a você nesta nova etapa.



# Competências Gerais da Fase 4





O *workshop* da Fase 4 enfoca o aprendizado e preparação para executar a nova estratégia. As competências a serem desenvolvidas são:

- Refletir e aprender sobre a experiência própria e a dos demais;
- Recapitular e aprimorar conceitos e ferramentas;
- Atentar para os principais pontos para executar a estratégia;
- Pactuar as regras para acompanhar a nova estratégia;
- Elaborar novo ciclo de execução da estratégia com base no aprendizado;
- Estabelecer novos indicadores para monitorar novas estratégias.

O *workshop* tem carga horária total de oito horas, divididas em revisão e aprendizagem sobre o ciclo anterior e início da elaboração do novo ciclo.

**Workshop**  
**Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial**  
**Competências Gerais da Fase 4**

MAPA GERAL DO WORKSHOP FASE 4

O conteúdo programático a ser desenvolvido em cada encontro contempla:

Workshop	Dias	Conceitos e ferramentas	Produto
III  Novo ciclo do plano empresarial	1  8 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução da Estratégia: dificuldades e aprendizado</li> <li>• Uso do ciclo PDCL para aprendizagem e melhorias nas estratégias da empresa</li> <li>• Alguns conceitos para o novo ciclo: aprendizado organizacional, estratégias emergentes e estratégia como prática</li> <li>• Abertura de um novo ciclo: análise do negócio, ambiente, empresa, novas estratégias e indicadores</li> </ul>	<p>Reflexão e aprendizado sobre o ciclo anterior</p> <p>Elaboração de análises, estratégias e indicadores para o novo ciclo</p>



# TEMA 1: ATIVIDADE DE ABERTURA





## **1.1 Recapitulação do processo estratégico**

## **1.2. Introdução ao *workshop* Fase 4**

## 1.1 RECAPITULAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO



Ferramentas de Gestão Avançada

SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

Fase 4: Novo Ciclo do Plano Empresarial

S1WF4



---

---

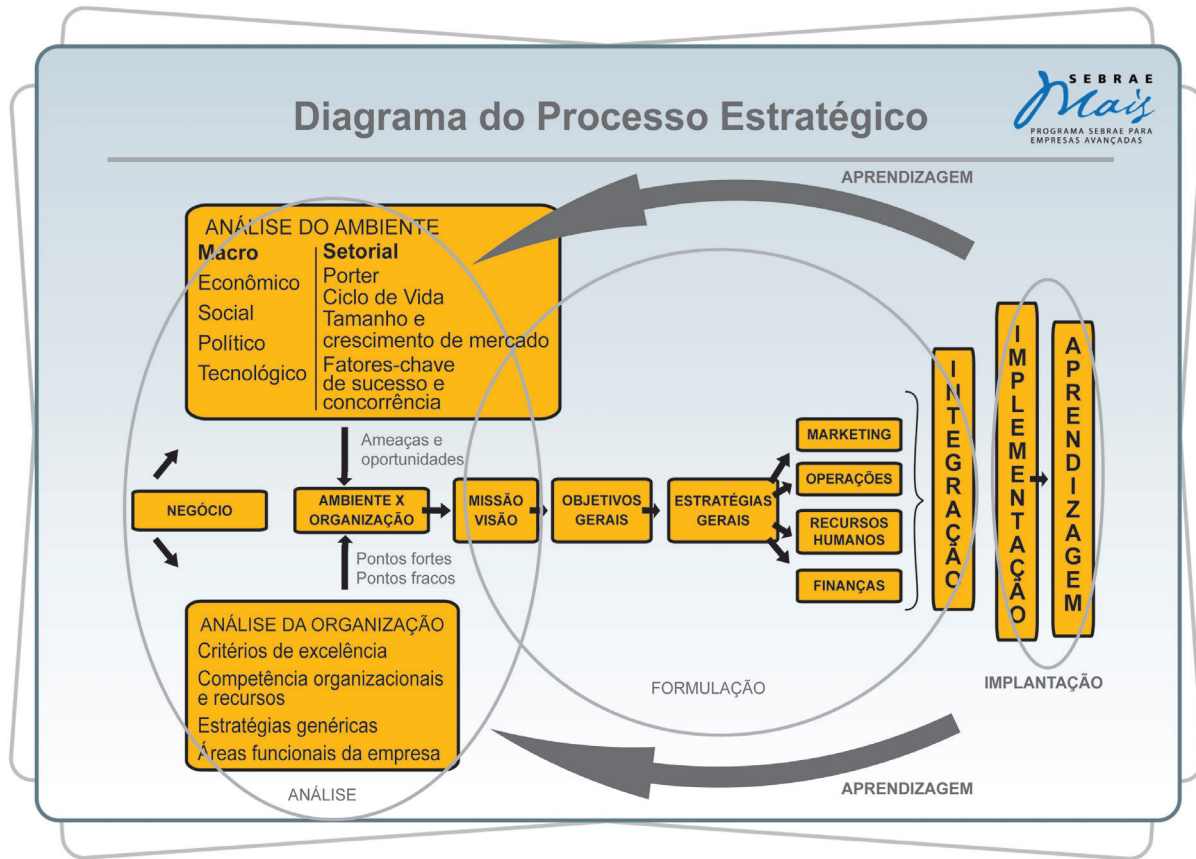
---

---

---

---

---



S2WF4



Nos *workshops* anteriores, foi definida a estratégia da empresa, de forma embasada, mediante o uso de diversas técnicas de análise, começando pelo negócio, olhando o ambiente (por meio da análise PEST, Modelo das Cinco Forças, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do Setor e Análise de Concorrência), diagnosticando a situação da empresa (com uso dos critérios de excelência em gestão, análise de competências, estratégias genéricas e áreas funcionais) e formulando objetivos e estratégias gerais e funcionais. Depois foram elaborados indicadores, acompanhados ao longo do ano, mediante as reuniões do REMAR.

## Workshop

### Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

#### TEMA 1: Atividade de Abertura

## 1.2 INTRODUÇÃO AO WORKSHOP DA FASE 4

O objetivo da Fase 4 é ajudar a aprender e melhorar suas estratégias para um novo ciclo.

Programa do Workshop - Fase 4	
<b>Conceitos e ferramentas</b>	<b>Produto</b>
- Execução da Estratégia: dificuldades e aprendizado	Reflexão e aprendizado sobre o ciclo anterior
- Uso do ciclo PDCL para aprender e melhorar	Elaboração de análises, estratégias e indicadores para o novo ciclo
- Conceitos para o novo ciclo: aprendizado organizacional, estratégias emergentes e estratégia como prática	
- Abertura do novo ciclo	

S3WF4



---

---

---

---

---

---

---





### Competências Gerais dos Workshops

- Refletir e aprender sobre a própria experiência e a dos demais.
- Recapitular e aprimorar conceitos e ferramentas.
- Atentar aos principais pontos para executar a estratégia.
- Pactuar as regras para acompanhar a nova estratégia.
- Elaborar novo ciclo de execução da estratégia com base no aprendizado.
- Estabelecer novos indicadores para monitorar novas estratégias.

S4WF4



---

---

---

---

---

---

---

---

# TEMA 2: REFLEXÃO E APRENDIZADO



## **2.1. Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Leitura e resolução individual e em equipes**

## **2.2. Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Resolução em plenária**

## **2.3. Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Leitura e resolução individual e em equipes**

## **2.4. Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Resolução em plenária**

## **2.5. Reflexão sobre o que “deu certo” e o que “não deu certo” (ou o que “deu diferente do esperado”) do processo estratégico nas empresas dos participantes**

### **2. 1. ESTUDO DE CASO SÓ BATATAS – PARTE I: LEITURA E RESOLUÇÃO INDIVIDUAL E EM EQUIPES**

Leia o caso Só Batatas. O caso é relativamente extenso, pois procura retratar a complexidade real que supõe a implantação de estratégias de uma organização. O objetivo, com o caso, é refletir sobre a questão de execução a partir de um caso real, ainda que “disfarçado”.

O caso está dividido em duas partes: a primeira relata os acontecimentos até a elaboração do plano estratégico; a segunda destaca as ações para implantação. A resolução também será por partes: para a primeira parte, vocês devem avaliar a qualidade do plano elaborado; terão 30 minutos para ler e resolver o caso individualmente, 30 para elaborar uma resposta em equipes entre três e cinco pessoas, e outros 30 para discussão desta questão em plenária.

**Caso: Só Batatas**

**Parte I: Do caos ao plano**

Suzana, proprietária da Só Batatas, estava desolada. Tantos esforços e planejamento, e, após um ano, em julho de 2002, sentia que não havia alcançado tudo o que desejava. É verdade que houve algum avanço, mas sua expectativa é de que teria ido além.

O plano era coerente: concentrar-se na produção de batatas, ganhar escala, reduzir custos unitários, ganhar competitividade. Um círculo virtuoso que levaria ao sucesso.

Apostas foram feitas em várias frentes: parceria com produtores para sustentar o aumento da produção e garantir estabilidade no fornecimento; atração de investidores para investimento em máquinas e automação para reduzir custos; iniciativas comerciais com grandes clientes para ganhar volume.

Uma dessas frentes comerciais era a parceria com uma empresa de marcas, a Midia TV. Mediante contratos de licenciamento, a Midia TV explorava marcas de ocasião associadas a programas televisivos ou bandas de música.

O contrato da Midia TV com a Só Batatas tratava do licenciamento da marca Chiquititas, novela infantil mexicana que era sucesso absoluto naquele ano. Vários eram os produtos licenciados com a marca Chiquititas, de brinquedos a salgadinhos, passando por cosméticos e roupas. À Só Batatas correspondia a produção de batatas fritas que seriam entregues a distribuidores parceiros da Midia TV em todo o País, com pagamento a prazo. Tinha tudo para dar certo. O que Suzana não esperava é que alguns destes distribuidores dariam calote.



### Da pequena casa ao rompimento da sociedade

A Só Batatas foi fundada em 1994, em Campinas/SP. A empresa foi criada para comercializar batata frita, sobretudo a batata palha, produto em que foi pioneira na cidade e região. Além da batata palha, a empresa trabalhava também com batata *chips*.

As fundadoras eram duas amigas de classe média alta da sociedade campinense. À época, possuíam em torno de 30 anos. Suzana Muller, professora de uma escola infantil, tinha como *hobby* a cozinha, sobretudo produtos à base de batata, tradição que herdara de sua família. Olívia Silveira trabalhava na venda de cosméticos de uma grande marca; utilizava seu círculo de relacionamento com pessoas das classes A e B para fechar suas vendas. Ambas eram casadas, Suzana com três filhos de 4, 6 e 8 anos, Olívia com um filho de 3 e uma filha de 5 anos.

A empresa começou em uma pequena casa de propriedade de Suzana em um bairro nobre de Campinas, com uma produção de mil quilos de batatas fritas por mês. Como um encaminhamento natural, Suzana assumiu a parte produtiva e administrativa da empresa; Olívia, a área de vendas – ainda que a divisão não fosse tão estanque. No início, enfatizaram a colocação dos produtos, sobretudo batatas palha, em panificadoras, principalmente as mais sofisticadas da cidade. Para isso, Olívia utilizava bastante sua rede de relacionamento.

O produto teve grande aceitação pelo seu pioneirismo e qualidade. Aos poucos, as vendas começaram a aumentar; novos clientes começaram a ser abertos. Com um ano de funcionamento, conseguiram entrar em alguns supermercados; com dois anos, abriram as portas da maior cadeia de supermercados da região, a rede Preço Bom.

A expansão demandou crescimento da equipe, a começar pela de vendas. Se antes eram as duas sócias – principalmente Olívia – que faziam as vendas e as entregas, com o tempo precisaram contratar outros vendedores. Ao fim de dois anos, contavam com quatro vendedores contratados para fazer Campinas e região. Na produção, de três funcionárias, saltou para dez.

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

O crescimento da empresa nos anos seguintes foi “orgânico”: abrindo-se novos clientes ou aumentando as vendas para os atuais (começou-se a criar o hábito na população de consumir batata palha nas refeições), expandindo a produção, contratando mais vendedores. O portfólio de produtos também se ampliou: em princípios de 2001, incluía embalagens em saquinhos plásticos transparentes de 24 g, 70 g, 250 g e farnéis de 500 g, 1 kg e 2 kg, estes três últimos para restaurantes, em geral. A produção média mensal de batatas fritas chegou a cerca de oito mil quilos, a um preço médio de R\$ 5,00/kg. Em seis anos, sentiram a necessidade de abandonar a antiga casa e alugar um barracão maior numa área com concentração de indústrias na cidade. Mas nesta época, também começaram a se intensificar alguns problemas na sociedade.

Embora amigas de início, Suzana e Olívia tinham temperamentos muito diferentes: Suzana era minuciosa, primava pela qualidade, era organizada e mais conservadora em suas decisões financeiras. Olívia era mais audaciosa, extrovertida e pouco afeita à organização. As diferenças de estilo começaram a se transformar em discussões frequentes dentro da empresa, e em diferentes visões sobre o futuro da companhia. As brigas chegaram ao ponto de romperem a amizade e a sociedade.

Após cerca de sete anos de empresa, Suzana decidiu que ou compraria a parte de Olívia ou que a sócia comprasse a parte dela. Olívia não deu resposta de imediato. Esta situação de indefinição arrastou-se por três meses, quando, diante de uma ameaça feita por Suzana de levar a questão para a Justiça, Olívia concordou em vender sua parte. À época, pagaria US\$ 40,000.00 à Olívia, sendo o primeiro pagamento de US\$ 10,000.00, e o restante em seis parcelas mensais consecutivas de US\$ 5,000.00.

**Difícil recomeço**

O dia da saída da sócia Olívia foi tumultuado. Neste mesmo dia, em meados de fevereiro de 2001, pediram demissão quatro dos cinco vendedores. Conforme Suzana veio a saber depois, durante o período de “indecisão”, Olívia providenciou a criação de uma nova empresa para concorrer com a Só Batatas, a Petipatata. Neste intervalo, Olívia

constituiu a nova empresa legalmente, providenciou novo barracão, comprou máquinas... e se articulou com a equipe de vendas (em reuniões em sua própria residência, sem o conhecimento de Suzana) para pedirem demissão e migrarem para a Petipatata.

Assim, da noite para o dia a empresa se viu sem área comercial; os clientes ligavam solicitando produtos, e Suzana e o vendedor que sobrou, Evandro, tinham que levar e se revezar na entrega dos pedidos. Ao mesmo tempo, tinha que reconstituir a empresa e a equipe de vendas. Para piorar a situação, os antigos vendedores da Só Batatas (e agora Petipatata) apresentavam-se aos clientes que atendiam afirmando que a Só Batatas tinha acabado e que agora atuavam sob a marca Petipatata.

No meio do caos instalado por esta situação, Suzana recompôs rapidamente a equipe de vendas. No sufoco, não pôde contratar os melhores que havia, mas contratou de forma emergencial para cobrir suas áreas antes (ou não muito depois) da chegada da Petipatata.

Por sorte, na área produtiva, a empresa não teve maiores baixas. Mas a situação financeira estava deteriorada, em virtude dos meses anteriores à dissolução da sociedade (de fato, a antiga sócia, prevendo sua saída já havia desacelerado o ritmo das vendas) e, sobretudo, pela crise pós-dissolução. Some-se a isso o compromisso assumido para pagamento de Olívia. Neste mês de fevereiro, o faturamento caiu cerca de 30% de seu valor anterior à crise, para R\$ 27.000,00.

Passado o turbilhão inicial (cerca de três semanas), Suzana recorreu à ajuda de consultoria externa. Por meio de indicação, chegou a Marcelo Bulhões, administrador, consultor na área de estratégia e organizações, com foco em pequenas empresas. Marcelo foi visitar a empresa e, ao constatar as dificuldades financeiras que a empresa atravessava, propôs à Suzana um contrato de risco: até dezembro daquele ano, receberia honorários de US\$ 1,000.00 por mês, mais um percentual sobre resultados econômicos da companhia ao final do período (em tempo, os indicadores foram pactuados sobre resultados econômicos, a demonstração de resultados, e não fluxo de caixa). Iniciou seu trabalho em março.

### **Planejando a mudança**

Marcelo principiou mapeando custos e processos da empresa. Desceu à produção, e mediante as tradicionais metodologias de tempos e movimentos, começou a identificar custos da empresa. Percebeu, por exemplo, que o uso de uma centrífuga antes de colocar a batata para fritar reduzia em 40% o tempo de fritura, de 2'30" para 1'30". Isto acarretava em maior produtividade, menor consumo de gás, óleo vegetal, economia de tempo etc. O investimento no equipamento se pagaria em menos de um mês.

Marcelo também calculou todos os custos envolvidos na produção, custos administrativos, margens de contribuição, entre outros – a empresa não tinha estes controles, seu método de custeio anterior consistia apenas em aplicar um *mark up* sobre o preço da batata *in natura*, principal item de custo. O mapeamento de tempos e processos permitiu maior sensibilidade em identificar custos. Por exemplo, passou a controlar a produtividade da batata *in natura*, estabelecendo um padrão de 22%, ou seja, 100 kg de batata essa deveriam fornecer 22 kg de batata frita. Caso isso não acontecesse, as causas deveriam ser investigadas com a produção e os produtores.

Uma das consequências foi refinar a política de venda. De fato, diante da competição acirrada com a Petipatata, para segurar a entrada da rival, os vendedores aplicavam descontos agressivos sem muito parâmetro, sob o pretexto de não perderem os clientes. O cálculo de custos permitiu ver claramente até aonde a empresa poderia ir e aonde não ir para não “pagar para trabalhar”.

Também examinou a linha de produtos, que consistia em batatas *chips* e palha em embalagens de diversos tamanhos, desde pequenas embalagens de 24 g até 2 kg, voltados a restaurantes industriais e restaurantes, e recalculou os preços de venda para cada cliente.

Marcelo também avaliou os sistemas de informação da Só Batatas. Neste ponto, a empresa não estava tão defasada. No ano anterior, havia contratado uma pequena *software house* que havia desenvolvido um *software* integrado de gestão para as áreas de faturamento,

comercial e produção, que permitia o controle da produção diária, entrada e baixa no estoque (por tipo de produto), vendas diárias, semanais, mensais e anuais por vendedor, cliente, produto etc. Havia sim alguns pontos a melhorar, como a integração com o controle financeiro, que continuava sendo feita em planilhas Excel, mas já era um bom começo. A propósito, o controle financeiro foi um dos aspectos descuidados no turbilhão da mudança, e quando Marcelo chegou teve que reorganizar a casa, procurando entender e resgatar dados não lançados, e estruturando processos para lançamentos futuros.

A empresa contava à época com 22 colaboradores, sendo duas assistentes administrativas, cinco vendedores, uma promotora de vendas, um supervisor de fábrica, um encarregado de almoxarifado e 12 auxiliares de produção. Afora Marcelo, ninguém possuía formação de nível universitário, mesmo Suzana, que tinha concluído o magistério. Na média, tinham formação em nível de ensino médio.

Neste intervalo, a Petipatata continuava com suas práticas de ética questionáveis. Um dia, Suzana recebeu um telefonema da compradora de alimentos da Rede Preço Bom, maior cliente da Só Batatas, solicitando uma reunião. Ao chegar lá, no dia e horário marcado, a compradora lhe entregou um pacote de batata *chips* da Só Batatas de aspecto horrível, engordurado e com um inseto dentro. Comentou que uma cliente havia comprado e devolvido ao supermercado, e exigia providências. Preocupada, Suzana imediatamente solicitou um laudo pericial. Após duas semanas, ficou comprovado que o pacote fora adulterado; a seladora era igual à usada pela Petipatata no seu processo produtivo. Para finalizar, descobriu que a reclamante era amiga pessoal de Olívia.

Marcelo também procurou conhecer a parte comercial da empresa. Acompanhou os vendedores em seus roteiros por vários dias. Também buscou analisar o mercado de batatas na cidade, estado e país, para saber onde estavam as oportunidades. Por exemplo, percebeu que um dos vendedores tinha um perfil interessante para abrir um tipo de cliente, as cozinhas industriais. Resolveu estudar um pouco mais este segmento. Também examinou possibilidades de marca própria (terceirizar a produção para supermercados e empresas), entre outros.



**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Ao mesmo tempo em que apoiava na gestão da empresa, subsidiando decisões e orientando a equipe de vendas, Marcelo foi elaborando um plano estratégico para a Só Batatas.

O plano terminou de ser elaborado em julho. De forma geral, o plano contemplava seis frentes:

1. Fortalecer a marca e abrir novos supermercados;
2. Aumentar a penetração em São Paulo capital, interior e sul de Minas Gerais;
3. Abrir novas cozinhas industriais;
4. Reduzir custos de produção e distribuição;
5. Produzir para marca própria.

O plano na íntegra é apresentado no anexo 1. Em complemento ao plano, também foram elaboradas projeções financeiras com horizonte de um ano.

O próximo desafio era executar e buscar investidores para o plano.

**Questão:**

1. Avalie a qualidade do plano estratégico da Só Batatas.

---

---

---

---

## Caso Só Batatas – Anexo 1: Plano estratégico Só Batatas

### Perspectivas e estratégias

#### I. ANÁLISE DA INDÚSTRIA

O mercado brasileiro de salgadinhos industrializados está estimado em cerca de R\$ 1 bilhão. Deste total, aproximadamente 30% é representado pelo consumo de batatas fritas, totalizando um mercado de R\$ 300 milhões, com tendência a crescimento.

Na produção de batata fritas, a concorrência caracteriza-se pela liderança absoluta da Elma Chips, com participação de 60%. O resto do mercado é disputado por empresas regionais. No entanto, a indústria tende à consolidação. Empresas com maior escala possuem:

- Maior poder de barganha na negociação de preços de matéria-prima;
- Acesso a novas tecnologias de maior produtividade;
- Maior capacidade de investimento em mídia.

A aquisição da Fritex, de São Paulo, pela Visconti (ligada à ARISCO) e a entrada da Pringles no mercado, da Procter and Gamble, são alguns indícios desse processo de consolidação.

No estado de São Paulo, diversas empresas participam do mercado. Além das grandes empresas de atuação nacional, são concorrentes no setor:

Tic Tac: empresa diversificada no ramo de salgadinhos, tem na batata palha um complemento de linha. Possui estrutura de distribuição própria e tem boa penetração em todo o estado de São Paulo.

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Potato Beach: atua basicamente em Campinas. Possui embalagem diferenciada para batata palha. Capacidade de produção de cerca de seis mil quilos de fritas/mês.

Petipatata: empresa recente, criada em fevereiro de 2001 por uma ex-sócia da Só Batatas. Capacidade de produção de cinco mil quilos/mês.

Altra: empresa do interior de São Paulo. Atua nas regiões de Ribeirão Preto, São José dos Campos e Presidente Prudente. Participação inexpressiva na região de Campinas.

Big Batata: empresa de São Paulo. Atua praticamente só em São Paulo capital.

Mr. Poteitos: empresa da região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro; atua no mercado carioca e começa a penetrar em São Paulo.

Dellanona: do Rio Grande do Sul, está em São Paulo através das redes Pão de Açúcar e Carrefour; participação pouco expressiva.

Além desses, há ainda outros concorrentes de capacidade inferior a dois mil quilos/mês, como Mr. Chips, Potatos, Naturalita e outros.

## **II. POSIÇÃO DA SÓ BATATAS**

A Só Batatas foi fundada em agosto de 1994. Introduziu a batata palha no mercado de Campinas e região, segmento em que é líder. Outra linha de produto de forte penetração no mercado é a batata *chips*. O foco da Só Batatas é o mercado de Campinas e região, cobrindo até cidades como Piracicaba, Sorocaba, Mogi Guaçu, Bragança Paulista e Jundiaí. A empresa não entrou no mercado paulistano pela intensa concorrência, apenas por meio das grandes redes que atende.

São clientes da Só Batatas: Supermercados Preço Bom, Carrefour, Pão de Açúcar; Lojas Americanas; cozinhas industriais como Puras, Nutribem, GR (Grupo Accor); e restaurantes; entre outros.

Como ponto forte, a empresa tem sua marca associada a um produto de qualidade e bem conhecida por donas de casa da região; como pontos fracos, está a limitada capacidade de investimento, que a impossibilita de ter acesso a equipamentos de maior produtividade, mídia e poder de barganha na negociação com seus fornecedores.

### III. OBJETIVOS

Tendo em vista a consolidação da indústria, a Só Batatas define como prioridade aumentar a escala de produção e vendas, a ponto de se tornar líder no segmento de batata palha em São Paulo capital e interior, e sul de Minas Gerais, com participação expressiva nesta região no segmento de batata *chips*.

Para tanto, estabelece como objetivo de curto prazo, a ser atingido até dezembro, o crescimento de 100% em seu faturamento.

As estratégias para atingir esse objetivo são:

1. Fortalecer a marca e abrir novos supermercados;
2. Aumentar a penetração em São Paulo capital, interior e sul de Minas Gerais;
3. Abrir novas cozinhas industriais;
4. Reduzir custos de distribuição e produção;
5. Produzir para marca própria.

1. Fortalecer a marca e abrir novos supermercados

O setor de varejo passa por forte concentração no mercado brasileiro de modo geral e especificamente no mercado de São Paulo, com a entrada de grandes redes (Grupo Sonae, Companhia Brasileira de Distribuição e Walmart). A Só Batatas pretende entrar nesses mercados, além de trabalhar melhor as redes em que já está presente.

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

As ações previstas nesse sentido são:

- Criar nova embalagem;
- Realizar campanha publicitária, enfatizando *outdoors*;
- Promover degustação em supermercados;
- Designar um vendedor para atendimento exclusivo de redes;
- Lançar campanha de abertura de vendas em supermercados.

2. Aumentar a penetração em São Paulo capital, interior e sul de Minas Gerais

Para aumentar as vendas fora de Campinas, a Só Batatas pretende identificar distribuidores para trabalhar em parceria. Em algumas regiões, como Ribeirão Preto, inclusive, já foram fechados contratos de distribuição.

3. Abrir novas cozinhas industriais

O objetivo desta ação é propiciar o aumento de volume de vendas para diminuir custos fixos, assumindo de antemão que é um tipo de venda em que as margens são muito baixas. Afinal, os próprios restaurantes industriais são bastante pressionados a operar com margens baixas, e repassam esta pressão aos seus fornecedores.

4. Reduzir custos de produção e distribuição

Para reduzir custos de compras, a Só Batatas fará parcerias com produtores de batatas, que já trabalham para Elma Chips. A parceira consiste em estabelecer um contrato com metas de compra mensais, durante um ano, especificando índices de qualidade de produto. A entrega será semanal, com preços previamente estabelecidos. O acordo é interessante ao produtor, porque poderá planejar plantio,



uso de insumos agrícolas, uso da terra, segundo o perfil de chuvas das várias regiões (em geral, são produtores com fazendas em mais de um estado, como Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais), de mão de obra e, acima de tudo, receita.

Para a empresa, a parceira dispensava os gastos e tempo de telefonemas para compras, risco de picos nos preços, interrupção do abastecimento (e fábrica parada) e qualidade assegurada. Entretanto, tal tipo de contrato pressupõe escala de produção.

Os custos de produção serão reduzidos a partir do aumento da automação e da escala de produção. Por exemplo, o uso de linhas automatizadas, com capacidade de produção de 300 kg/hora demandam apenas um funcionário para operação, em contraposição a oito funcionários que são necessários em uma linha de 50 kg/hora. Uma empacotadora automática faz 100 pacotes por minuto, sem necessidade de acompanhamento de pessoas. O empacotamento manual permite em média oito pacotes por minuto. Entretanto, tal como os contratos de compra, tais tecnologias exigem escala de produção.

Na frente de distribuição, a Só Batatas está colocando em andamento um projeto de reduzir seus custos de distribuição, concentrando sua estrutura de vendas para atender diretamente apenas os clientes de maior potencial. Deste modo, de uma carteira de 600 clientes, 90 passam a ser clientes direto da fábrica, e representam 70% do faturamento.

Os 30% restantes (cerca de 500 clientes) estão sendo terceirizados para vendedores autônomos, com uma linha de produtos mais diversificada. Assim, clientes que não são rentáveis para vender apenas batata podem se tornar interessantes se adquirem outros produtos.

### 5. Produzir para marca própria

A Só Batatas, com vistas a ganhar escala, também pretende identificar e formar parcerias com supermercados que queiram estampar suas próprias marcas nos produtos.

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Embora este sistema possa ocasionar “canibalismo” com a marca Só Batatas vendidas nestas redes, entende-se que o volume que esta ação irá gerar será vantajoso à empresa, sem falar que, se não aceitarmos esta oportunidade, alguém aceitará.

#### **IV. NECESSIDADE DE INVESTIMENTO**

Estimam-se como recursos necessários para os planos da empresa (US\$):

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Criação da nova embalagem	5.000,00
Campanha para promoção da nova embalagem	9.800,00
• <i>Outdoors</i>	5.000,00
• Degustadoras	1.800,00
Viagens para contatar distribuidores	2.000,00
Capital de giro para sustentar expansão	15.000,00
Fritadora adicional	15.000,00
Peladora adicional	15.000,00
Total	61.800,00

Os dois últimos itens referem-se a equipamentos necessários para acompanhar a expansão nas vendas.

#### **V. CONCLUSÃO**

O mercado em que atua a Só Batatas está em franca expansão; além do mais, a empresa possui posição de marca que, se bem trabalhada, pode sustentar um índice de crescimento elevado como o que se propõe neste estudo.

## **2.2 ESTUDO DE CASO SÓ BATATAS – PARTE I: RESOLUÇÃO EM PLENÁRIA**

Participe da discussão plenária sobre a resolução do caso. Anote suas observações abaixo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento estratégico



- a. Definiram o negócio?
- b. Analisaram o ambiente?
- c. Diagnosticaram pontos fortes e fracos da empresa?
- d. Estabeleceram missão, visão, objetivos e estratégias gerais, objetivos e estratégias funcionais e indicadores?

S5WF4



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento estratégico



- d. Estabeleceram missão, visão, objetivos e estratégias gerais, objetivos e estratégias funcionais e indicadores?
- A. O que fazer?
  - B. Como fazer?
  - C. Quando iniciar?
  - D. Quando terminar?
  - E. Quais recursos serão necessários?
  - F. Quanto custará?
  - G. Quem fornecerá os recursos?
  - H. Quem participará da ação?
  - I. Quem será o responsável?

S6WF4



---

---

---

---

---

---

---

---



**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Leia a continuação do caso Só Batatas, seguindo o mesmo procedimento de leitura e resolução individual (30 minutos), discussão em equipes (30 minutos) e resolução em plenária (45 minutos).

As projeções financeiras do Anexo 2 não são materiais a serem exaustivamente analisados; estão aqui apenas como referência para consulta na resolução do caso.

### **2.3. ESTUDO DE CASO SÓ BATATAS – PARTE II: LEITURA E RESOLUÇÃO INDIVIDUAL E EM EQUIPES**

#### **Caso Só Batatas – Parte II: do plano aos resultados**

##### Executando o plano

O plano foi apresentado parcialmente aos colaboradores. O pessoal de vendas teve uma explicação geral do plano, sem muitos detalhes, e foram-lhes passadas metas de venda, tomando o cuidado de verificar se faziam sentido. Além de uma comunicação geral em uma reunião de vendas, Marcelo conversou sobre o plano de modo informal e particular com cada um. Para o pessoal da produção, somente foi repassada a preocupação por reduzir custos e produzir mais, sendo que as ações a serem executadas já vinham praticamente definidas pela direção e consultoria.

#### **O plano caminhou de maneira diferente nas diversas frentes**

##### Restaurantes industriais

A execução principiou pelas iniciativas de menor custo: abrir novas cozinhas industriais e reduzir custos de produção e distribuição. As outras iniciativas iriam pressupor investimento, valores de que a empresa não dispunha no início da implantação. A ideia era que estas primeiras ações, mais o aporte de novos investidores, pudessem viabilizar as iniciativas seguintes.

As primeiras ações consistiam em abrir cozinhas industriais. O produto enfatizado para este tipo de cliente eram os farnéis de dois quilos. A abertura de cada cozinha demorava. Exigia testes de produto, bonificações, horas de negociação, redução de margens e agilidade de entrega. A margem era pequena, mas compensava-se no aumento de volume e diluição de custos fixos.

Entre o final de julho e agosto foram abertos quatro restaurantes industriais: as Refeições Industriais, GR, Nutribem e Ruliwi. Outros dois foram abertos em setembro e outubro: EXAL e a Nutrisabor. As aberturas representaram um acréscimo de três mil quilos de batata frita na produção.

### Redução de custos

A redução de custos contemplava frentes de ação mais imediatas, e outras ações que demandavam mais investimentos.

Entre as ações de aplicação imediata estavam as melhorias de processo, sobretudo uma reorganização dos processos de compra. Tradicionalmente, as compras de matéria-prima, principalmente batatas, eram feitas no mercado *spot*. Na prática, funcionava assim: quando havia necessidade, a Só Batatas ligava para produtores, consultando preços e negociando valores. Em época de safra, os preços caíam, ou mesmo se compravam grandes quantidades que permaneciam estocadas na empresa; na entressafra, ou em épocas de chuva (quando os tratores não conseguem tirar a batata do campo) os preços aumentavam ou mesmo havia falha no fornecimento. Em alguns casos, a Só Batatas chegou a interromper a produção.

A reestruturação consistiu em formar parcerias com grandes produtores que já atendiam à Elma Chips, permitindo estabilidade na oferta, previsão de preços, possibilidade de planejamento de desembolsos e qualidade assegurada. Foi identificado um produtor com sede em Castro, no Paraná, com fazendas em várias regiões do País. O acordo foi assinado em agosto, e as primeiras entregas no novo ciclo aconteceram no princípio de setembro. Em média, o

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

novo arranjo trouxe, ainda, uma redução de custos de 10%, com possibilidade de reduções suplementares a partir do aumento da escala de compras.

Na ponta da distribuição, com base na constatação de que 15% dos clientes representavam 70% do faturamento, a empresa optou por atender a estes diretamente pela fábrica, com gerentes de conta e entregadores. Os demais passaram a ser atendidos por distribuidores parceiros, pois a venda a tais clientes era mais atrativa quando se podia agregar outros produtos além da batata, dentro da linha que os distribuidores já trabalhavam. Dos vendedores da empresa, dois foram desligados e transformados em distribuidores parceiros, cobrindo as regiões onde já atuavam. Para estes distribuidores, a empresa procurou indicar outros produtos para complementar sua linha. Dos outros dois vendedores, um tornou-se gerente de contas responsável por cozinhas industriais, e o outro, supermercados – sendo que Marcelo e Suzana também atuavam nestes dois segmentos.

A ação permitiu, nos três primeiros meses, redução de 10% nos custos de distribuição, sem prejuízo aparente sobre o atendimento.

Aparece a Mídia TV

As demais ações eram fortalecer a marca e abrir novos supermercados; aumentar a penetração em São Paulo capital, interior e sul de Minas Gerais; produzir para marca própria. Por exemplo, para ampliar o leque da distribuição, seria necessário mudar a embalagem de plástico transparente para plástico metalizado, a fim de aumentar a longevidade do produto para chegar a pontos mais distantes. Isto supunha a troca de equipamentos de embalagem, um investimento que poderia chegar a US\$ 250,000.00.

Para viabilizar o projeto, Marcelo e Suzana foram atrás de investidores, apresentando seus planos e, ao mesmo tempo, prospectando clientes para produzir para marca própria, sobretudo supermercados. Após algumas visitas, chegaram a uns conhecidos de Suzana, a empresa Midia TV, que licenciava marcas de moda, normalmente associadas a programas de TV e bandas de música. Por exemplo, uma marca que

havam licenciado era a banda de axé É o Tchan. A partir daí, faziam parceria com produtores de diversos bens de consumo dispostos a usar suas marca nos produtos.

À época, a Midia TV procurava licenciar a marca Chiquititas, um seriado de TV mexicano voltado a meninas (principalmente) entre seis e doze anos. A Midia TV já tinha um rol de distribuidores cadastrados; o que fazia era providenciar fabricantes para as marcas e realizar os investimentos em *marketing*, normalmente em mídia televisiva e de amplitude nacional.

O projeto interessou à Só Batatas porque estava em linha com suas estratégias de trabalhar com marcas próprias. Entretanto, o volume de produção que a Midia TV demandava era muito superior à capacidade produtiva da empresa, e implicaria na antecipação dos investimentos previstos. Suzana e Marcelo manifestaram interesse em assumir o projeto e intensificaram suas buscas por um sócio investidor.

Um possível sócio apareceu por intermédio de um vendedor de embalagens plásticas, Eduardo Cardoso, que também intermediava vendas de equipamentos de embalagens. Tendo descoberto o projeto Chiquititas e o possível acordo da Midia TV com a Só Batatas, Eduardo apresentou Suzana e Marcelo a um empresário do setor de alimentos, Antônio Raimundo, sócio do Grupo Tamanduá, fabricantes de biscoitos, bolachas tipo *wafers*, bolachas recheadas, entre outros. Além de marcas próprias, com distribuição nacional, o Grupo Tamanduá terceirizava a fabricação para empresas como Nestlé e Bauduco.

Diante da perspectiva de parceria com o Grupo Tamanduá, Marcelo refez as projeções financeiras (demonstração de resultados e fluxo de caixa) para demonstrar ao Sr. Antonio Raimundo a viabilidade do projeto (ver Anexo 2, Projeções financeiras). O Sr. Antônio gostou do projeto Chiquititas, do plano estratégico e projeções financeiras e se dispôs a entrar como sócio, assumindo 49% da Só Batatas e colocando uma pessoa de sua confiança na gerência administrativo-financeira, Edmara Santos. O capital que aportaria na empresa seriam

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

os investimentos para alavancar a produção, a saber, a máquina de empacotamento, uma nova linha de produção, com fogões para fritura, entre outros, mais o capital de giro necessário ao projeto. Entretanto, condicionou sua entrada à assinatura do contrato.

Por outro lado, a Midia TV recusava-se a assinar o contrato enquanto não tivesse a garantia de que a Só Batatas poderia bancar a produção. Diante deste impasse, Marcelo não titubeou. Um dia ligou para a Midia TV e blefou que já tinham resolvido o problema da capacidade produtiva. A Midia TV concordou assim em assinar o contrato. No instante seguinte, ligou ao Sr. Antonio Raimundo dizendo que o contrato estava assinado e este concordou então em aportar o capital.

Resolvido o entrave, a evolução foi rápida. Ao final de julho foram solicitados os equipamentos que, no começo de setembro, foram instalados. De forma sincronizada, caíram os primeiros pedidos da Midia TV e chegaram as primeiras levas do novo produtor de batatas. Só para se ter uma ideia do incremento da produção, a Só Batatas vinha trabalhando com uma média de oito mil quilos de produção de batatas fritas por mês. O projeto Chiquititas, sozinho, demandou uma produção de 15.000 kg. Com todas as ações realizadas de forma integrada, a empresa conseguiu chegar ao final de outubro entregando o pedido acordado à Midia TV e seus distribuidores, e mantendo as entregas previstas para os outros projetos.

Nos meses seguintes, o ritmo continuou intenso: 20.000 kg para o projeto Chiquititas, e uma expansão para 8.500 kg e 10.000 kg na produção da Só Batatas nos meses de novembro e dezembro, respectivamente.

As outras iniciativas

O projeto Chiquititas acabou consumindo muita energia; as demais iniciativas estratégicas não foram abandonadas, mas caminharam num ritmo mais lento. Os restaurantes industriais continuaram sendo abertos; entre setembro e dezembro, três novos haviam sido incorporados à carteira; os custos unitários de produção e



administrativos caíram substancialmente com o aumento da escala; faltava trabalhar mais fortemente a abertura de novos supermercados e ampliar a penetração em outras regiões do estado, além de trazer outras marcas próprias para a empresa, a fim de reduzir a dependência da Midia TV – até porque Marcelo e Suzana tinham ciência de que se tratava de um produto de moda.

Na frente de ampliar supermercados e distribuição, a iniciativa foi redesenhar a embalagem para a linha metalizada, aproveitando o novo equipamento e levando em conta a necessidade de maior longevidade do produto. A nova embalagem ficou pronta em meados de outubro, e ficou muito boa. A partir daí, a empresa sentiu-se segura para intensificar ações com supermercados e novas fronteiras de distribuição.

Era meados de outubro de 2001, quando um fato novo surgiu. Sr. Idelfonso Aguirre, proprietário da empresa Potato Beach, revelou seu desejo de passar seu negócio para frente numa conversa com Suzana. A Potato Beach era uma pequena fabricante, mas com foco forte em supermercados. Tinha uma embalagem diferenciada em batata palha, do tipo que para em pé, e atuava em vários supermercados em que a Só Batatas não estava, como Supermercados São João e Comprebem. Por ter um produto diferenciado, o Sr. Aguirre também conseguia maior margem em suas vendas.

Suzana trouxe a novidade para Marcelo. Rapidamente, este calculou quanto poderiam pagar pela empresa – utilizando o método do fluxo de caixa descontado –, o quanto ela traria de margem, e elaborou uma proposta, que submeteu também ao Sr. Antonio. A proposta consistia em incorporar a Potato Beach, trazendo as máquinas, a marca e a carteira de clientes. Pelo cálculo, o Sr. Aguirre receberia um pagamento de US\$ 35,000.00 pela empresa, diluído em 35 meses de US\$ 1,000.00, e viria trabalhar com a Só Batatas como um gerente de contas chave para supermercados, vendendo não só a sua antiga marca, Potato Beach, mas também as marcas da Só Batatas. Mas trabalharia sem vínculo empregatício: continuaria com a personalidade jurídica de sua antiga empresa para atuar no mercado, recebendo comissão pelas vendas fechadas com as redes. O

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

antigo gerente de contas chave foi desligado da Só Batatas. O plano desenvolvido por Marcelo para justificar a compra da Potato Beach e a exposição de razões estão apresentados em anexo.

Por fim, na frente de ampliar a distribuição para o interior do estado, foram realizados contatos com possíveis distribuidores. A ideia era buscar distribuidores que já atendessem a região com uma linha diversificada e capilaridade. Até dezembro, um novo distribuidor, que cobria a região de Itu e adjacências, havia firmado contrato.

#### Acompanhando as iniciativas

Marcelo era quem acompanhava o andamento das estratégias e reportava os avanços à Suzana, lembrando o plano original. Observava, sobretudo, o desempenho financeiro, olhava os relatórios de vendas, conversava com os vendedores e consultava os números da produção. Mas não fazia isto de forma sistemática; muitos dos dados e informações puxava pela memória; consultava os resultados à medida que se lembrava. Ainda que de maneira informal, cobria bem todos os aspectos relacionados ao negócio, não deixando esquecido nenhum dos pontos críticos da estratégia.

Edmara assumiu os processos financeiros: pagamentos, retenções de impostos, folhas, cobranças e reportes à contabilidade e ao Sr. Raimundo; em alguns casos, negociações de compras. Estava inteirada das estratégias em sentido amplo, mas não era uma variável que influenciasse muito nas suas decisões diárias.

Suzana tomava as decisões, mas a influência de Marcelo era forte, à medida que ele que detinha dados do negócio e elaborava as estratégias – ainda que mediante muitas conversas com Suzana. Da mesma forma, Marcelo sempre teve a preocupação de reportar em detalhes o andamento das iniciativas e trocar ideias com Suzana.

### **A sequência**

O contrato com Marcelo venceu em dezembro. Embora Suzana quisesse renovar, o consultor entendeu que sua contribuição ao negócio tinha chegado ao fim. Também tinha outros contratos em espera, e o projeto na Só Batatas absorvia muito de seu tempo. Além disso, havia ultrapassado as metas pactuadas de desempenho, o que o credenciava para receber o prêmio acordado. Em janeiro do ano seguinte já não estava mais na empresa, realizando apenas contatos esporádicos.

Até dezembro, os resultados seguiram as projeções financeiras realizadas, exceto pelo fato de que algumas vendas não foram fechadas para pagamento em 30 dias, conforme inicialmente concebido. Porém, como o contrato do Marcelo levava em conta o resultado econômico, o fechamento de uma venda e o faturamento do mês, independente do prazo de pagamento, era contado para sua meta.

A partir daí, uma série de revezes começaram a acontecer. Em primeiro lugar, mudaram as condições de mercado. O processo de consolidação do varejo se acelerou. Em seis meses, o Grupo Sonae comprou a rede Preço Bom e São João e adotou uma postura mais agressiva para obtenção de descontos. O Walmart também adquiriu uma rede local, o Realeza, e o Pão de Açúcar adquiriu o Comprebem. Em todos os casos, o resultado foi uma maior pressão e barganha por descontos, reduzindo as margens da Só Batatas.

O Sr. Aguirre também enfrentou outro problema nos supermercados. Percebeu que o vendedor anterior “empurrava” vendas para fazer volume. Entretanto, o produto não vendia na mesma velocidade e começaram a surgir problemas de troca de mercadoria que “estouraram” nas mãos do Sr. Aguirre. Isto também impactou negativamente as margens no varejo.

Outro ponto de forte impacto no varejo foi a entrada da Elma Chips no mercado de batata palha, com uma embalagem semelhante à da

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Potato Beach. A nova concorrência trouxe impactos sobre as vendas previstas para o ano.

Por fim, alguns distribuidores associados à Midia TV não eram idôneos e simplesmente não pagaram os produtos adquiridos. Ao tentar realizar a cobrança, descobriu-se alguns casos de empresas de fachada.

Os motivos acima fizeram com que a estratégia, ao fim de um ano – ou seja, apurados os resultados seis meses após a saída de Marcelo, não tivesse alcançado todo seu potencial. A lucratividade, projetada para chegar a 35% em um ano, ficou em torno de 10%, considerada a inadimplência. O saldo ainda era positivo: a empresa apresentara um crescimento expressivo no período, e estava numa condição muito melhor àquela do início do planejamento, e com lucro. Mas também tinha alguns desafios pela frente. Como escapar à volatilidade do projeto Chiquititas e compensar as perdas com alguns distribuidores? Como sustentar o volume de compras e produção, que eram a base do novo modelo de escala, produtividade e custos baixos? E como lidar com as novas condições de mercado, de consolidação do varejo, menores margens e a nova competição da Elma Chips?

Estas eram as novas preocupações que tiravam o sono de Suzana em julho de 2002.

**Questões:**

1. O que a Só Batatas fez bem na implantação de suas estratégias?

---

---

---

---

---

2. O que houve de errado na implantação das estratégias da Só Batatas?

---

---

---

---

---

3. Quais os desafios para o futuro?

---

---

---

---

---

## Caso Só Batatas - Parte II

### Anexo 2: Projeções Financeiras

	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan/99	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Só Batatas (marca própria)													
Preço saco batata crua		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Preço kg batata crua		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Custo/despesa variável													
Preço batata (por kg de frita)		1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82
Gordura (por kg de frita)		0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Sal (por kg de frita)		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Gás (por kg de frita)		0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Embalagem (por kg de frita)		0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Água (por kg de frita)		0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Luz (por kg de frita)		0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
custo variável produção (kg frita)		3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06
Repasse Chiquit (kg fritas)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comissões (kg frita)		0,19	0,07	0,06	0,06	0,08	0,10	0,10	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Encargo comissões (kg frita)		0,16	0,06	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
ICMS (por kg de frita)		0,78	1,57	1,63	1,63	1,56	1,52	1,53	1,47	1,47	1,47	1,47	1,47
Lucro Presumido (por kg de frita)		0,25	0,50	0,52	0,52	0,50	0,49	0,49	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47
Custo variável vendas (kg frita)		1,38	2,20	2,27	2,27	2,21	2,17	2,19	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14
Custo variável total (kg frita)		4,44	5,26	5,33	5,33	5,27	5,23	5,24	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
Custo/despesa fixo													
Custo fixo produção (kg fritas)		2,70	1,06	0,95	0,95	0,85	0,77	0,77	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
Despesa fixa vendas (kg frita)		1,42	0,55	0,45	0,45	0,40	0,36	0,36	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Despesa fixo adm (kg frita)		1,18	0,46	0,37	0,37	0,30	0,27	0,27	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Custo fixo total (kg frita)		5,30	2,07	1,77	1,77	1,55	1,41	1,41	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
Custo total (kg frita)		<b>9,73</b>	<b>7,33</b>	<b>7,10</b>	<b>7,10</b>	<b>6,81</b>	<b>6,65</b>	<b>6,66</b>	<b>6,43</b>	<b>6,43</b>	<b>6,43</b>	<b>6,43</b>	<b>6,43</b>
Custo/desp fixa total		47.658,66	47.658,66	50.458,66	50.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66	49.458,66
Margem de contribuição		0,76	5,20	5,55	5,55	5,16	4,90	4,93	4,59	4,59	4,59	4,59	4,59
Ponto de equilíbrio (kg)		62.363,36	9.164,31	9.090,69	9.090,69	9.593,22	10.099,44	10.034,22	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90
Ponto de equilíbrio (kg) (2)		73.518,31	9.164,31	9.090,69	9.090,69	9.593,22	10.099,44	10.034,22	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90









### **Caso Só Batatas – Parte II**

#### **Anexo 3: Projeto de compra do Potato Beach**

Proposta: aquisição da marca e equipamentos da Potato Beach

Valor para aquisição: R\$ 70.000,00

Condições de financiamento: 35 parcelas de R\$ 2.000,00, corrigidas trimestralmente pela poupança.

Faturamento Potato Beach: R\$ 20.000,00

Venda de batatas frita Potato em kg: R\$ 3.000,00

Preço médio por kg de batata frita: R\$ 6,67 (I)

#### **Análise financeira**

Custo variável da produção de fritas

preço batata (por kg de frita)	1,70
gordura (por kg de frita)	0,81
sal (por kg de frita)	0,02
gás (por kg de frita)	0,08
embalagem (por kg de frita)	0,13
água (por kg de frita)	0,03
luz (por kg de frita)	0,02
custo variável produção (kg frita)	2,79
comissões (kg frita)	0,15
encargo comissões (kg frita)	0,08
ICMS (por kg de frita)	0,09
SIMPLES (por kg de frita)	0,20
custo variável vendas (kg frita)	0,53
custo variável total (kg frita) (II)	3,31

Margem de contribuição Potato Beach (por kg frita) (I) - (II):  $6,67 - 3,31 = 3,36$

Margem de contribuição X Venda Potato (em kg frita) = 3.000 x 3,36  
= 10.080,00

Ou seja, a inclusão da marca Potato Beach traria uma receita adicional de R\$ 10.080,00 para diluir os custos fixos da Só Batatas, a um custo de R\$2.000,00/ mês.

### Outras considerações

A Potato Beach é uma marca presente nas redes de supermercados

1 – Bom Preço	4 – São João
2 – Comprebem	5 – Extra
3 – Grupo Sonae	6 – Carrefour

Destes, a Só Batatas não está presente em 3, 4, 5 e 6.

As vendas da Potato Beach nas redes são de R\$15.000,00.

O mercado de batata frita tende à consolidação, portanto as empresas estabelecidas devem ganhar escala para sobreviverem.

Há possibilidade de empresas de outros estados entrarem mais agressivamente no mercado campinense. Por exemplo, a Fritex (Grupo Arisco), Dellanona e Bavária têm embalagens metalizadas (maior prazo de validade), e a aquisição da Potato é ocasião de pentrarem nas redes da cidade. A própria Elma Chips, que está testando o mercado de batata palha, pode ter interesse no negócio.

Além disso, outras empresas de salgadinhos extrusados estudam a possibilidade de iniciar sua produção de batata, como a Toeda (Mogi das Cruzes), Bilu (Jundiaí), Coperalfa (Ribeirão Preto). A aquisição de uma fábrica pode ser um bom início.

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Por fim, o Sr. Aguirre, atual proprietário da Potato Beach, manifestou interesse em trabalhar com a distribuição das batatas fritas Só Batatas e Potato Beach. Neste caso, poderia, por meio de sua empresa (afinal, estão em negociação a marca e os equipamentos) ser responsável pelas vendas da Só Batatas junto às redes. Trabalhar as duas marcas conjuntamente nestes clientes aumentaria as vendas em redes para cerca de \$30.000,00, além de gerar economias de escala (base maior de vendas para ratear custos de vendas às redes, como promotores, gasolina, entregador etc.). A relação do Sr. Aguirre com a Só Batatas não seria de natureza empregatícia, estabelecendo-se um contrato de comercialização entre empresas.

A aquisição traz a desvantagem de ter de administrar outra marca, o que pode ser dispendioso para uma pequena empresa. Entretanto, pelos argumentos expostos acima, as vantagens parecem exceder as dificuldades que isto traria.

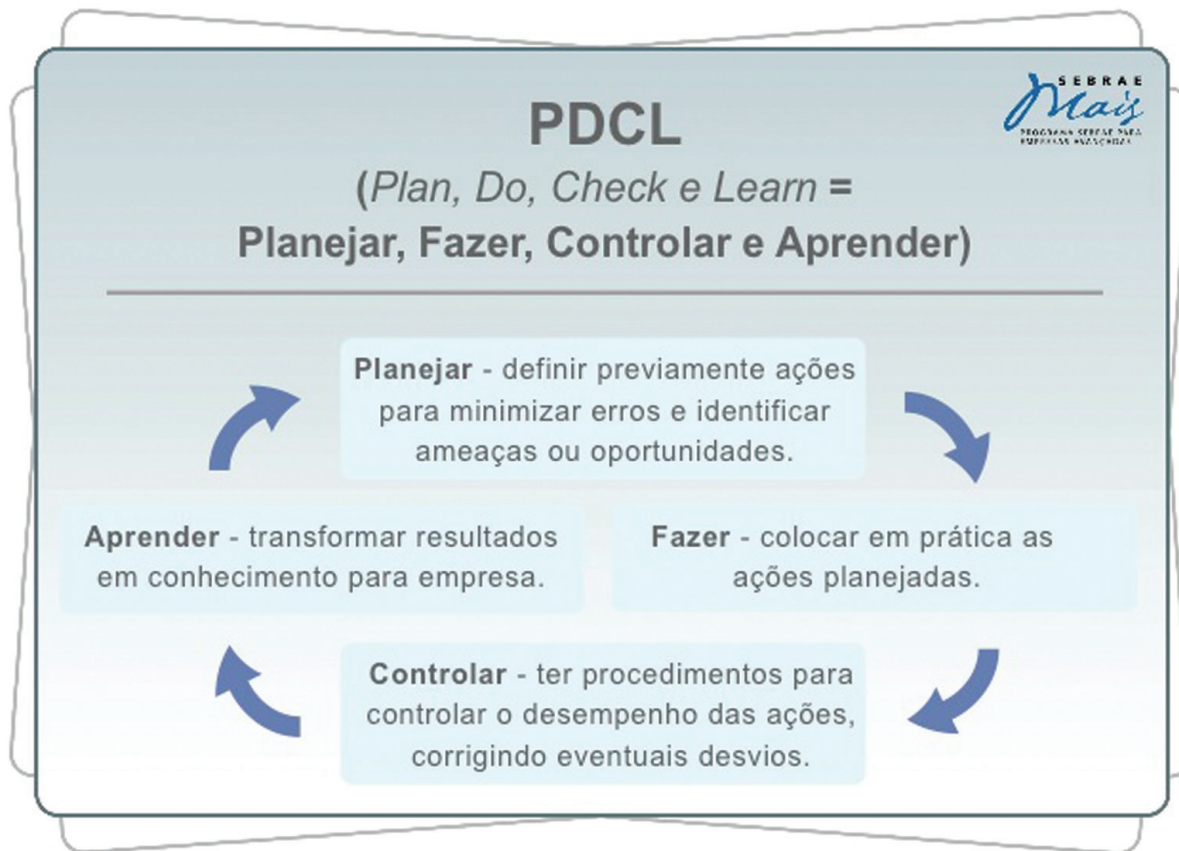
Conclusão:

Recomenda-se a aquisição da Potato Beach.





**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**



**S7WF4**



---

---

---

---

---

---

---

---

Agora, na Fase 4 do Programa de Ferramentas de Gestão Avançada, estamos no momento do L (*learn* = aprendizagem). Porém, para aprender, utilizaremos o PDCL, ou seja, verificaremos como foi o planejamento, a execução, o controle e o aprendizado, tanto na Só Batatas, como, a seguir, em nossas empresas.

## PDCL Fazer



- a. Como foi a execução?
- b. Como foi a comunicação?
- c. Como foi a liderança?
- d. Empresa e colaboradores se apropriaram da estratégia?
- e. A empresa tinha as pessoas certas para executar as estratégias?
- f. Os processos da empresa estavam preparados para viabilizar as estratégias?

S8WF4



---

---

---

---

---


---

---

---

**Workshop: Fase 4**  
**TEMA 2: Reflexão e Aprendizado**

Uma boa execução pressupõe, segundo Bossidy e Charan (2005, p. 42), o que está no *slide* S9WF4:



SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

## PDCL

### Fazer

---

a. Como foi a execução?

- Rever fatos e ideias, e combinar gerando alternativas
- Discutir riscos: quais correr, quando e onde
- Olhar detalhes e selecionar os mais importantes
- Mostrá-los às pessoas certas e certificar-se de quais utilizar para coordenar seu trabalho.

Fonte: Bossidy e Charam, 2005, p. 41

**S9WF4**



---

---

---

---

---

---

---

---

Bossidy e Charan (2005, p. 41), em seu livro *Execução*, lembram algumas questões críticas para a capacidade de executar:

“as pessoas certas estão encarregadas de fazer isso [a estratégia] acontecer? A responsabilidade de cada um está clara? Quem deve colaborar e como serão motivados? O sistema de incentivos irá motivá-los a trabalhar em torno de um objetivo comum? Em outras palavras, o líder não apenas aprova o plano. Ele quer explicações e vai sondar até que as respostas estejam claras”.

## PDCL Controlar



- a. A empresa estabeleceu indicadores claros e balanceados, coerentes com a estratégia?
- b. A empresa monitorava consistentemente os indicadores?
- c. A empresa analisava indicadores, identificando causas, discutindo com as partes interessadas, solicitando opiniões?
- d. A empresa tomava as medidas corretivas a partir da análise dos indicadores?

S10WF4



---

---

---

---

---

---

## Detalhamento de Indicadores



- Indicador
- Descrição
- Fórmula
- Meta
- Fonte
- Responsável
- Comentários



S11WF4



---

---

---

---

---

---

---

---



## PDCL Aprender



- a. A empresa "aprendeu" ao longo do processo?
- b. A empresa soube adaptar suas estratégias às novas circunstâncias? Surgiram novas estratégias (ou iniciativas) não previstas?

S12WF4



---

---

---

---

---

---

---

## Implantação da estratégia



- a. Planejar:
  - Negócio, ambiente, empresa e formulação
- b. Fazer:
  - Execução, comunicação, liderança, pessoas, processos e assimilação
- c. Controlar:
  - Indicadores claros, balanceados, coerentes, com monitoramento, análise e tomada de decisão
- d. Aprender:
  - Aprendizado contínuo, adaptação e estratégias emergentes

S13WF4



---

---

---

---

---

---

---

---





Avaliação do Plano Empresarial				
	Adequado	Em parte	Não adequado	Comentários
<b>Planejar</b>				
a. Definiram o negócio?				
b. Analisaram o ambiente?				
c. Diagnosticaram pontos fortes e fracos da empresa?				
d1. Estabeleceram missão, visão, objetivos e estratégias gerais?				
d2. Estabeleceram objetivos e estratégias funcionais e indicadores?				
<b>Fazer</b>				
a. Como foi a execução?				
b. Como foi a comunicação?				
c. Como foi a liderança?				
d. Empresa e colaboradores se apropriaram da estratégia?				
e. A empresa tinha as pessoas certas para executar as estratégias?				
f. Os processos da empresa estavam preparados para viabilizar as estratégias?				
<b>Controlar</b>				
a. A empresa estabeleceu indicadores claros e balanceados, coerentes com a estratégia?				
b. A empresa monitorava consistentemente os indicadores?				
c. A empresa analisava indicadores, identificando causas, discutindo com as partes interessadas, solicitando opiniões?				
d. A empresa tomava as medidas corretivas a partir da análise dos indicadores?				
<b>Aprender</b>				
a. A empresa "aprendeu" ao longo do processo?				
b. A empresa soube adaptar suas estratégias às novas circunstâncias? Surgiram novas estratégias (ou iniciativas) não previstas?				

# TEMA 3: ABERTURA DE UM NOVO CICLO





### 3.1. ABERTURA DE UM NOVO CICLO DE PLANEJAMENTO

O objetivo agora é que, a partir do que você refletiu, pense no que faria diferente e o que faria da mesma forma.

Abra seu plano empresarial do ciclo anterior, e ao mesmo tempo abra um novo ciclo. Há algo que você pode “puxar” do ano anterior para o atual, porque permanece válido? Há algo que permanece basicamente a mesma coisa, mas com pequenos ajustes? Que ajustes seriam estes? Há algo que se alterou radicalmente? Que aspectos foram estes?

Assinale estes grandes pontos no seu novo ciclo do plano empresarial. Neste momento você deve registrar apenas os grandes *insights*, que depois deverão ser melhor trabalhados com sua equipe.

Você terá cerca de uma hora para trabalhar o novo ciclo.

#### ENCERRAMENTO

##### 1. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS WORKSHOPS

Aperfeiçoe o Plano Empresarial junto a sua equipe, na empresa.

Ainda há muito trabalho pela frente, nas consultorias nas empresas e demais fases do Programa, mas hoje terminamos uma importante etapa. Parabéns por este feito!

## **BIBLIOGRAFIA**

ARGYRIS, C. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review, v. 69. N. 3, p. 99-109, 1991;

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. São Paulo: Ed. Campus, 3ª Ed., 2005;

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993;

\_\_\_\_\_. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990;

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2ª Ed., 2012;

HREBINIAK, L. **Fazendo a Estratégia Funcionar**. Porto Alegre: Bookman/ Wharton School Publishing, 2006;

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio Janeiro: Campus, 1997;

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

SENGE, P. et al. **A Dança das Mudanças: os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem**. São Paulo: Ed. Campus. 3ª Ed., 2000;

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research**. Organization Studies, 27(5):613–634, 2006.

---

O caso é baseado em fatos reais; porém, personagens, empresas, datas e localidades foram alterados para evitar a real identificação dos envolvidos.

O método consiste em considerar a empresa como um investimento. Projeta-se o fluxo de caixa livre que a empresa trará num período de cinco anos, calcula-se o valor atual líquido e aplica-se um desconto.



SEBRAE  
*Mais*

PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS



**SEBRAE**

*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebraemais.com.br](http://www.sebraemais.com.br)

**0800 570 0800**