



PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

# FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

## Novo ciclo do plano empresarial

Guia do Educador



**SEBRAE**

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

#### **Reeditação Eletrônica e Revisão**

í-Comunicação

B363e Fernandes, Bruno Henrique Rocha Fernandes.

Ferramentas de gestão avançada: fase 4: novo ciclo do plano empresarial: guia do educador / Consultor conteudista Bruno Henrique Rocha Fernandes.

-- Brasília : Sebrae, 2012.

(Sebrae Mais, Programa Sebrae para Empresas Avançadas).

84 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**

**Guia do Educador**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário



## APRESENTAÇÃO



1.1 Recapitulação do Processo Estratégico .....	16
1.2 Levantamento de expectativas.....	18
1.3 Introdução ao Workshop da Fase 4.....	18



## TEMA 1: ATIVIDADE DE ABERTURA

## TEMA 2: REFLEXÃO E APRENDIZADO



2.1 Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Leitura e resolução individual e em equipes.....	21
2.2 Estudo de Caso Só Batatas – Parte I: Resolução em plenária.....	36
2.3 Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Leitura e resolução individual e em equipes.....	40
2.4 Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Resolução em plenária.....	57
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 .....	75

## TEMA 3 ABERTURA DE UM NOVO CICLO



3.1 Abertura de um Novo Ciclo de Planejamento.....	89
--	----



## BIBLIOGRAFIA

# Apresentação

---



### APRESENTAÇÃO

Olá! Bem-vindo à Fase 4 do Programa Ferramentas de Gestão Avançada. O participante que chegou a este momento 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 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 eu 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!

Este **Guia do Educador** procura dar a você algumas diretrizes para conduzir este encontro. Nele vamos, em resumo, refletir e aprender sobre ciclo anterior e elaborar análises, estratégias e indicadores para o novo ciclo. E, claro, municiar os participantes de conceitos para que eles possam cumprir estas atividades de forma ordenada. Como nos guias anteriores, você encontrará alguns *slides* que servirão de base para o processo de aprendizagem e também comentários e exemplos para embasar a condução do *workshop*.

Você precisará ter em sala os seguintes equipamentos e materiais de apoio: *data-show*, computador, *flip chart* com folhas em branco e pincéis atômicos, folhas em branco e canetas para os participantes. Os participantes também precisarão trazer *laptops* para elaborar seu novo plano estratégico.

Outro insumo fundamental para a condução das atividades é que os empresários tragam seu plano estratégico anterior, mais especificamente as planilhas Excel do Plano Empresarial – preenchidas e atualizadas, claro, sobretudo com o “Painel de Resultados” e as “ações do painel”. Ainda, é fundamental que pensem e registrem seus erros e acertos na implantação da estratégia. Isto nos ajudará a ganhar tempo neste *workshop*.

## Apresentação

Serão mantidas as mesmas recomendações dos guias anteriores: folheie o Guia para se familiarizar com seu formato e conteúdo; leia uma vez todo o material e, próximo ao *workshop*, leia novamente, atentando para as orientações, que lhe darão insumos para a parte expositiva.

O produto do *workshop* é um novo planejamento para um novo ciclo. Evidentemente, não temos a pretensão de completar este planejamento durante o *workshop*, mas apenas alinhavar as principais ideias e registrá-las. Depois, no momento oportuno, durante as consultorias, o empresário poderá ajustar e especificar seu projeto.

Feitas estas observações, desejamos sucesso a você e a seu grupo nesta nova etapa.

## COMPETÊNCIAS GERAIS DA FASE 4

O *workshop* da Fase 4 enfoca o aprendizado e preparação para executar a nova estratégia. Visa a propiciar condições para que os participantes desenvolvam as seguintes competências:

### COGNITIVA:

- Refletir e aprender sobre a experiência própria e a dos demais;
- Recapitular e aprimorar conceitos e ferramentas.

### ATITUDINAL:

- Atentar para os principais pontos para executar a estratégia;
- Pactuar as regras para acompanhar a nova estratégia.

## OPERACIONAL:

- Elaborar novo ciclo de execução da estratégia com base no aprendido;
- 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.

## 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 aprendido</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>

# WORKSHOP: FASE 4

## Novo Ciclo do Plano Empresarial



Encerrado o primeiro ciclo, é hora de refletir, de fazer um balanço final e aprender para iniciar o novo ciclo. Para fazer isso, em linhas gerais, trabalharemos:

- Introdução: onde apresentaremos os objetivos do encontro;
- Estudo de caso: que abordará a questão da execução da estratégia;
- Debate do caso: momento para compartilhar percepções olhando um "terceiro";
- Utilização do ciclo PDCL como metodologia para orientar a reflexão sobre o sucesso ou insucesso na implantação das estratégias;
- Alguns conceitos para o novo ciclo, como aprendizagem organizacional, estratégias emergentes e estratégia como prática;
- Reflexão sobre o que "deu certo" e o que "não deu certo" (ou que "deu diferente do esperado") do processo estratégico em suas empresas;
- Abertura de um novo ciclo: análise do negócio, ambiente, empresa, novas estratégias e indicadores.

Ou seja, aprender para fazer de novo – e melhor!

O produto esperado é a reflexão e aprendizado sobre ciclo anterior para elaborar análises, estratégias e indicadores para o novo ciclo.

## **PLANO DO DIA / WORKSHOP DA FASE 4**

**Tema 1: ATIVIDADE DE ABERTURA**

**Tema 2: REFLEXÃO E APRENDIZADO**

**Tema 3: ABERTURA DE UM NOVO CICLO**

## FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Temas	Sub-temas	Estratégias	Recursos	Tempo
<b>Tema 1 Atividade de Abertura</b>	1. Recapitulação do processo estratégico	Revisão e aquecimento  Levantamento de expectativas	S1WF4 e S2WF4	15'
	2. Introdução ao <i>workshop</i> Fase 4	Explicação geral do evento e competências	S3WF4 e S4WF4	15'
<b>Tema 2 Reflexão e aprendizagem</b>	2. 1. Estudo de Caso Só Batatas – Parte I	Leitura e resolução individual e em equipes	dois <i>flip charts</i> Caso Só Batatas – Parte I e Anexo 1	60'
	Intervalo			15'
	2.2. Estudo de Caso Só Batatas – Parte I	Resolução em plenária: debate e exposição dialogada	Caso Só Batatas – Parte I e Anexo 1; S5WF4 e S6WF4	45'
	2. 3. Estudo de Caso Só Batatas – Parte II	Leitura e resolução individual e em equipes	Caso Só Batatas – Parte II e Anexos 2 e 3	60'
	2.4. Estudo de Caso Só Batatas – Parte II: Resolução em plenária	Resolução em plenária: debate e exposição dialogada	Caso Só Batatas – Parte II e Anexos 2 e 3; S7WF4 a S13WF4, TA1WF4	60'
	Almoço			60'
	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	Reflexão e debate sobre a própria experiência – individual	Estudo de caso, Plano Empresarial S13WF4, TA1WF4	60'
		Reflexão e debate sobre a própria experiência – plenária	S13WF4, TA1WF4	60'
Intervalo			15'	
<b>Tema 3 Abertura de novo ciclo</b>	3.1. Abertura de um novo ciclo de planejamento	Revisão do ciclo anterior e anotação de ideias para novo ciclo	Plano Empresarial	90'
Encerramento	1 Verificação dos objetivos dos <i>workshops</i>	Exposição dialogada		15'
Total 8 horas				

# TEMA 1: ATIVIDADE DE ABERTURA



## 1.1 Recapitulação do processo estratégico

## 1.2 Levantamento de expectativas

## 1.3. Introdução ao Workshop da Fase 4

### Objetivo

Revisar o processo estratégico e explicar o que será visto no Workshop da Fase 4.

### Materiais

Dois *flip charts*; S1WF4 a S2WF4

**Tempo:** 30 minutos.

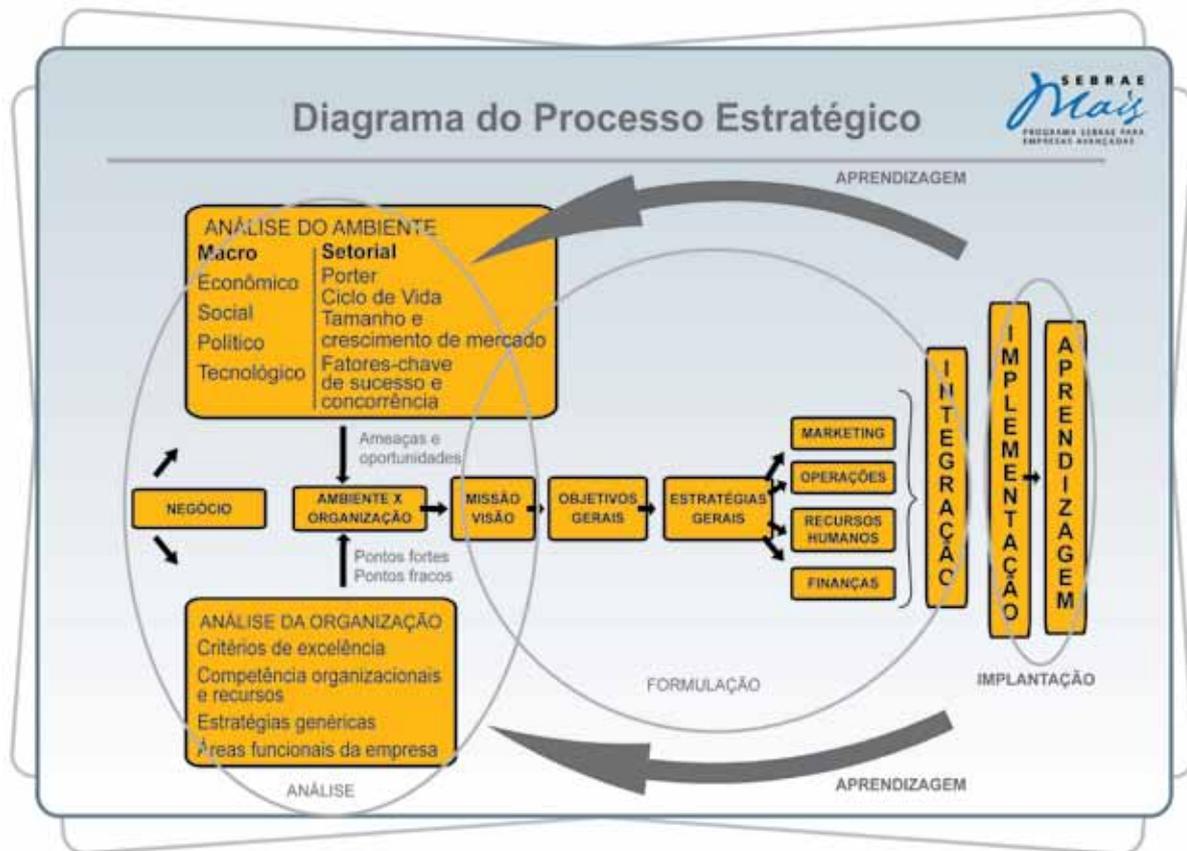
## 1.1 RECAPITULAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO

1. Dê as boas vindas mantendo o *slide* S1WF4 projetado.



**S1WF4**

2. Manifeste para os empresários seus cumprimentos por terem chegado a esta etapa. Afinal, eles conseguiram elaborar, implantar e controlar estratégias. E, além disso, manifestam disposição para refletir sobre o que fizeram, a fim de continuar o processo. Poucos chegam a este nível.
3. Explique que, desde o princípio, o que norteou nosso trabalho foi o processo estratégico, exposto no *slide* S2WF4. Agora continuaremos com ele, mas enfatizando as “flechas” de volta no começo, e o reinício do ciclo na sequência.



S2WF4

- Relembre o processo estratégico para os participantes. Explique que o que fizemos foi definir 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 da FNQ, análise de competências, estratégias genéricas e áreas funcionais) e formulando objetivos e estratégias gerais e funcionais. Depois elaboramos indicadores e acompanhamos ao longo do ano, mediante as reuniões da REMAR.
- Comente que agora vamos reiniciar o ciclo, mas, antes, vamos conhecer as expectativas dos participantes e depois aprender sobre o ciclo anterior, conforme indicam as flechas. Isto nos leva ao foco da Fase 4.

## 1.2 LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS

Pergunte aos participantes quais são suas expectativas em relação ao *workshop* de hoje. Registre as respostas no quadro e comente-as à luz dos objetivos do evento.

## 1.3 INTRODUÇÃO AO WORKSHOP DA FASE 4

1. Explique que o objetivo da Fase 4 é ajudar o empresário a aprender e melhorar suas estratégias para um novo ciclo. Projete o *slide* S3WF4, que demonstra os conceitos e ferramentas que serão abordados no encontro e os produtos a serem extraídos.

Programa do Workshop - Fase 4	
Conceitos e ferramentas	Produto
- 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

2. Comente que buscaremos desenvolver, então, as seguintes competências, apresentadas no *slide* S4WF4:

**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**

3. Explique que estes assuntos serão abordados de forma indireta, a saber, mais do que ficar discorrendo sobre eles, você apresentará um caso para levar os participantes à reflexão.

# 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 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**

### **Objetivo**

Refletir sobre cuidados na implantação da estratégia a partir de um caso, a começar pelo planejamento.

### **Materiais**

Caso Só Batatas (Parte I) e Anexo 1.

### **Tempo**

60 minutos.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

1. Pergunte se há alguma dúvida e/ou expectativa em relação aos itens anteriores e, caso contrário, convide os participantes a lerem o caso **Só Batatas**. Alerta que o caso é relativamente extenso, pois procura retratar a complexidade real que supõe a implantação de estratégias de uma organização. Explique que nosso objetivo com o caso é refletir sobre a questão de execução a partir de um caso real, ainda que “disfarçado”.
2. Destaque que o caso talvez não se enquadre exatamente dentro do perfil do negócio do participante - por exemplo, o caso trata de uma empresa de manufatura, e a empresa do participante pode ser comércio ou serviço; ou ilustre uma situação da região sudeste, quando a capacitação poderá acontecer em outra região do país. Porém o caso traz algumas questões prováveis de ocorrer na implantação de estratégias, e sobre elas queremos chamar a atenção.
3. Ressalte também que adotaremos um “caso” porque é mais fácil enxergar algumas situações quando “olhamos de fora” do que se “olharmos para nós mesmos”. Ou, em outras palavras, erros que ficam evidentes quando cometidos por outros talvez não sejam tão claros quando se trata de analisar a própria conduta, pois temos uma tendência forte à auto-justificação.
4. Comente que 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. Diga que a resolução também será por partes: para a primeira parte, eles 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 45 minutos 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

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

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.

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 dessa batata 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 gramas 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 programa 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.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

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. Com exceção de 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.

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 um bilhão de reais. 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.

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. 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.

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\$):

Descrição	Valor
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

### Objetivo

Refletir sobre cuidados na implantação da estratégia a partir de um caso, a começar pelo planejamento, compartilhando percepções e recorrendo à teoria.

### Materiais

Caso Só Batatas (Parte I) e anexos: *slides* S5WF4 e S6WF4.

### Tempo

45 minutos.

1. Pergunte aos participantes o que eles concluíram sobre a qualidade do plano estratégico da Só Batatas. Dirija a pergunta a uma equipe; registre o que eles falaram; a seguir, dirija a pergunta à equipe seguinte, também anotando as respostas diferentes da anterior. Repita o procedimento até a última equipe, a fim de registrar as contribuições de todos.
2. Comente que você conduzirá as análises a partir do modelo do processo estratégico. Projete o *slide* S5WF4 e faça as perguntas referentes à etapa de análise e formulação da estratégia dentro do processo estratégico.

**Planejamento estratégico**

SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

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

**S5WF4**

3. Relacione as respostas dos participantes às perguntas do *slide* S5FW4, e complemente – as com base nos comentários abaixo.

a. Definiram o negócio?

Explicitamente, não consta no caso. Implicitamente, sim, pois resolveram focar em batatas fritas. Poderiam, por exemplo, entrar no segmento de *snacks* (salgadinhos) ou alimentos em geral (doces, biscoitos), industrializando, representando outras marcas, ou encomendando a produção a outros para estampar sua marca.

b. Analisaram o ambiente?

Sim, analisaram, ainda que o caso não mostre explicitamente o uso das técnicas narradas no Programa de Gestão Avançada (exemplo, análise PEST, Modelo das Cinco Forças etc.). Mas observa-se que possivelmente tais técnicas foram usadas no "*back office*", pois os seus resultados são apresentados nos relatórios. Por exemplo, o relatório assinala tendências da economia (consolidação do varejo), analisa

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

poder de barganha de compradores (varejo, cozinhas industriais) e fornecedores (produtores de batata), produtos substitutos (salgadinhos), ameaças de entrantes (empresas de outras regiões; Elma Chips entrando no segmento de batata palha etc.) e rivalidade no setor. Também apresenta análises de tamanho de mercado.

c. Diagnosticaram pontos fortes e fracos da empresa?

Sim, embora também aqui não explicita análises como competências, estratégia genérica ou áreas funcionais. De novo, implicitamente, observa-se que algumas destas análises foram feitas: análise de competências, pois a empresa focou na área de produção, que correspondia à “zona de conforto” de Suzana; e estratégia genérica de liderança em custo, à medida que visa a ganhar escala para reduzir custos.

d. Estabeleceram missão, visão, objetivos e estratégias gerais, objetivos e estratégias funcionais e indicadores?

Não se menciona estabelecimento de missão ou visão. Mas sim de objetivos e estratégias gerais e objetivos e estratégias funcionais.

Os objetivos e estratégias gerais são coerentes (aparentemente) e consistentes com a análise. Atua em várias frentes de forma a reduzir o risco da estratégia. Para os objetivos e estratégias funcionais, falta indicação de quantidade e prazos em alguns casos (isto só é encontrado quando se rastreia o orçamento, que será apresentado adiante, na Parte II). Em outras palavras, não há planos de ação detalhados conforme foi apresentado no Workshop II (Indicadores) com as informações que constam no *slide* S6WF4.

## 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

Da mesma forma, não foram explicitados indicadores. Quando muito, os indicadores financeiros constantes nas projeções, e indicadores facilmente associados às estratégias (por exemplo, número de marcas próprias atendidas, número de cozinhas industriais abertas). Neste ponto, aliás, percebe-se a falta de metas/ quantidades para os objetivos.

Outra questão é sobre a existência ou não de um Plano B. Na concepção, a empresa buscou atuar em várias frentes para minimizar o risco. Na prática, acabou assumindo um contrato que a deixou fragilizada e dependente, como se verá mais à frente.

Pode-se comentar que, em linhas gerais, o plano tinha qualidade (aparentemente). Era consistente e partia de análises amplas sobre o setor e empresa. Porém, observa-se que não descia a detalhes em alguns aspectos críticos e não previa uma capacitação melhor das pessoas para executá-lo.

4. Comente que a “frouxidão” do planejamento, ainda que sejam detalhes, implica algumas consequências. Comente que iremos abordar este ponto na continuação do caso.
5. Convide-os a ler 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 (30 minutos).
6. Comente que as projeções financeiras do Anexo dois 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**

### **Objetivo**

Refletir sobre cuidados na implantação da estratégia a partir de um caso.

### **Materiais**

Caso Só Batatas (Parte II) e Anexos 2 e 3.

### **Tempo**

60 minutos.

## **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 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, na empresa Mídia TV, que licenciava marcas de moda, normalmente associadas a programas de TV e bandas de música. Por exemplo, uma marca que haviam 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 Mídia TV procurava licenciar a marca Chiquititas, um seriado de TV mexicano voltado a meninas (principalmente) entre seis e doze anos. A Mídia 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 fez 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 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 levadas 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.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

Era meados de outubro de 2001, quando um fato novo surgiu. O 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 para 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 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 à 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.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

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 mercadorias 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 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 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

Só Batatas (marca própria)	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan/99	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
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	2,24	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	5,30	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	0,90	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	0,43	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	0,35	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	1,68	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>6,98</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	5,38	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	9.376,61	9.593,22	10.099,44	10.034,72	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	9.376,61	9.593,22	10.099,44	10.034,72	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90	10.775,90

			8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	8%	15%	
<b>Porcentagem repasse Chiquit</b>																					
<b>Desconto médio</b>																					
<b>Preço Chiquit 24 g</b>			13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10	13,10
<b>Vendas Chiquit n° pacotes 24 g</b>	-		625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000
<b>Vendas Chiquit kg 24 g</b>			15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Repasse Chiquit 24 g</b>			0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>Repasse Chiquit 24 g/kg</b>	-		2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
<b>Preço Chiquit 70 g</b>			12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
<b>Vendas Chiquit n° pacotes 70 g</b>	-		71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428	71.428
<b>Vendas Chiquit kg 70 g</b>			5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Vendas Chiquit kg</b>	-		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Repasse Chiquit 70 g</b>			0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
<b>Repasse Chiquit 70 g/kg</b>	-		2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14
<b>Vendas Chiquit (\$)</b>	-		196.562,50	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79	261.526,79
<b>Preço médio Chiquit</b>			13,10	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08	13,08
<b>Vendas líquidas Chiquit</b>	-		167.078,13	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77	222.297,77
<b>Preço médio S Bat</b>	5,20		5,50	5,70	5,90	6,00	6,20	6,30	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
<b>Vendas Só Batatas kg</b>	9.000,00		8.000,00	8.500,00	10.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Vendas Só Batatas</b>	46.800,00		44.000,00	48.450,00	59.000,00	72.000,00	93.000,00	94.500,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
<b>Preço médio fábrica</b>	5,20		10,46	10,88	10,68	10,42	10,13	10,17	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79	9,79
<b>Vendas totais</b>	46.800,00		240.562,50	309.976,79	320.526,79	333.526,79	354.526,79	356.026,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79	391.526,79
<b>Vendas totais em kg</b>	9.000,00		23.000,00	28.500,00	30.000,00	32.000,00	35.000,00	35.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
<b>Rendimento</b>			22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
<b>kg batata crua p/ venda</b>	40.909,09		104.545,45	129.545,45	136.363,64	145.454,55	159.090,91	159.090,91	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18	181.818,18





### **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 produção 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) =  $3.000 \times 3,36 = 10.080,00$

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 penetrarem 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 às redes. Trabalhar as duas marcas com estes clientes aumentaria as vendas em redes para cerca de R\$ 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.

## 2.4. ESTUDO DE CASO SÓ BATATAS – PARTE II: RESOLUÇÃO EM PLENÁRIA

### Objetivo

Refletir sobre cuidados na implantação da estratégia a partir de um caso, compartilhando percepções e recorrendo à teoria.

### Materiais

Caso Só Batatas e anexos, *slides* S7WF4 a S13WF4, Texto de Apoio TA1WF4.

### Tempo

60 minutos.

1. Chame uma discussão plenária sobre a resolução do caso. Convide cada grupo a dar sua opinião em relação às questões 1 e 2, seguindo os procedimentos descritos nos itens de 2 a 8. Certifique-se de que todas as equipes participem.
2. Utilize o ciclo PDCL como referência para análise; entretanto, num primeiro momento, não revele que este modelo está por trás de sua análise. Considere os conceitos abaixo:
  - **PDCL** (adaptação do inglês Plan, Do, Check e Learn), ou seja, Planejar, Fazer, Controlar e Aprender.
  - **Planejar** – significa definir previamente as ações a serem tomadas, as metodologias que serão utilizadas, de forma a minimizar erros e identificar possíveis ameaças ou oportunidades que serão encontradas no caminho a percorrer.
  - **Fazer** – significa colocar em prática as ações definidas no planejamento.
  - **Controlar** – refere-se aos procedimentos para conferir e controlar o desempenho das ações tomadas, a fim de se corrigir eventuais desvios e garantir que o ciclo se realize da melhor maneira.

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

- **Aprender** – todos os resultados que surgem deste processo devem transformar-se em conhecimento para empresa por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento das experiências.

3. Registre no quadro (2 *flip charts*) as respostas dos participantes para a pergunta 1, classificando-as por colunas, onde cada coluna corresponderá a uma etapa do ciclo PDCL. Oriente-se pelo quadro abaixo, que traz um exemplo de tópicos que os participantes poderão responder:

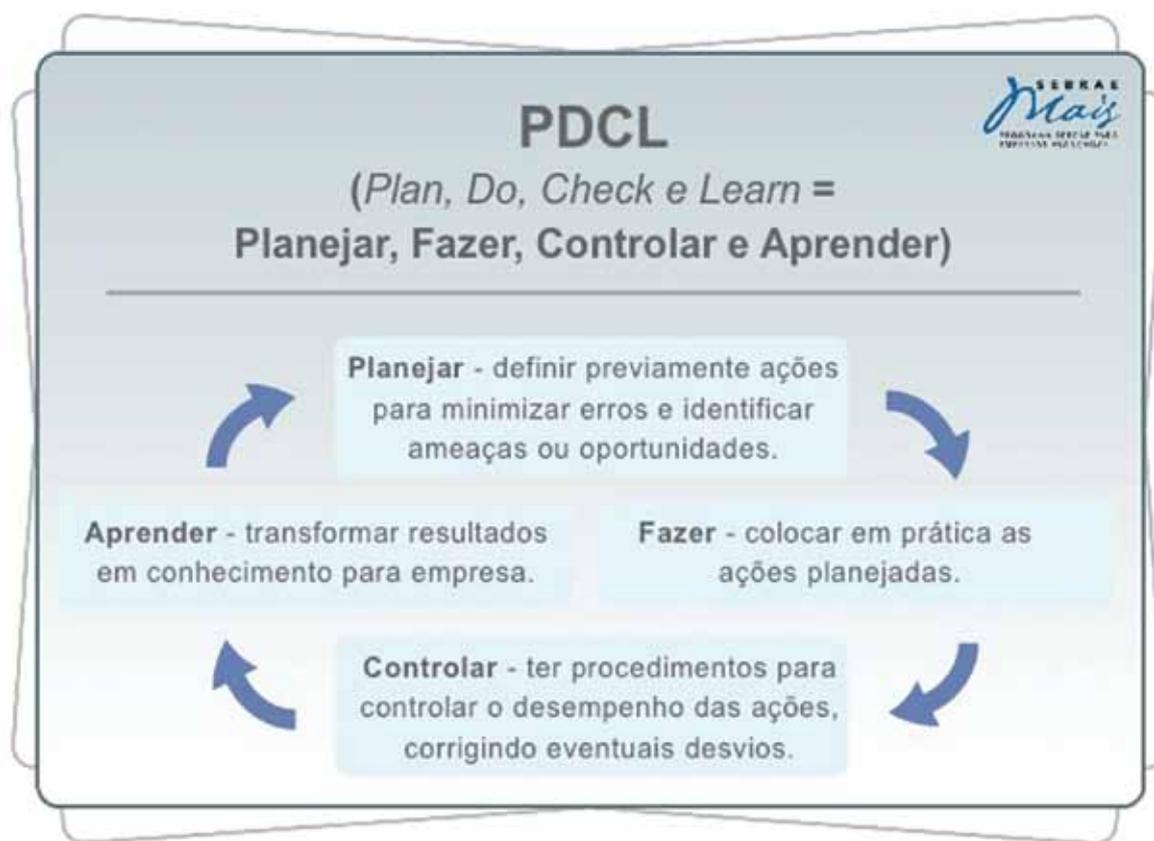
Fizeram uma análise do setor	Foram assertivos na ação: fizeram o planejado	Elaboraram um orçamento	Adaptaram o plano às situações (ex. compra da Potato)
Planejaram as ações	Tiveram agilidade nas ações (ex.: chantagem)	Faziam acompanhamento informal	
Amarraram as ações a fontes de financiamento	Agiram com decisão (ex.: blefe)		

4. Observe (mas não comente isso ainda com os participantes) que a 1ª coluna corresponde ao Planejar, a 2ª ao Fazer, a 3ª ao Controlar e a 4ª ao Aprender.

5. Adote o mesmo procedimento para a pergunta 2, classificando as respostas segundo o PDCL. Oriente-se pelo quadro abaixo como um exemplo.

Faltou planejar detalhes	Ficou tudo concentrado na cabeça do Marcelo	Não definiram indicadores	Não se adaptaram à mudança de ambiente (grandes redes)
Faltou checar cadastro dos compradores Chiquititas	Faltou comunicar a estratégia com clareza	O controle foi somente financeiro	
	Faltou capacitar a equipe para a estratégia	Faziam acompanhamento informal (só Marcelo)	
	Faltou liderança clara: quem estava à frente?		

- Pergunte aos participantes se eles enxergam alguma ordem lógica na maneira pela qual você fez a distribuição das respostas deles em colunas.
- Explique então que você conduzirá a análise do caso mediante o ciclo PDCL. Projete o *slide S7WF4*.



S7WF4

- Comente que 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.

### Planejar

- Explique que o início desta reflexão ocorre com a avaliação de como foi o P (Planejamento). Esclareça, no entanto, que já fizemos esta reflexão na Parte I da análise do caso. Então apenas se certifique se as respostas que os participantes

deram agora foram contempladas na análise da Parte I, reforce os pontos de convergência, e passe à análise de como foi a execução ou o D (Do = Fazer).

### **Fazer**

10. Pergunte aos participantes o que eles observaram em relação ao Fazer, conforme indica o *slide* S8WF4.

**PDCL**  
**Fazer**

**SEBRAE**  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

- 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**

11. Ouça as respostas e responda por partes:

- a. Como foi a execução?

Pelo relato, a execução seguiu o mesmo padrão do planejamento, a saber, foi centralizada: as pessoas foram quando muito comunicadas sobre a estratégia. Coube aos colaboradores implantar a estratégia, muitas vezes apenas realizando atividades definidas pelo topo da empresa.

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

**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

Suzana e Marcelo faziam isto em parte: até reviam fatos e ideias, aproveitando oportunidades, olhavam alguns detalhes (por exemplo, a preocupação por observar processos da indústria para ganhar produtividade). Porém, outros aspectos não eram tão bem cuidados: por exemplo, a avaliação de riscos (não se certificaram da idoneidade dos distribuidores, deram por suposto que, por trabalharem com grandes marcas, seriam honestos) e a questão de trabalhar com as pessoas certas.

#### b. Como foi a comunicação?

A comunicação da estratégia se deu predominantemente mediante encontros informais entre Marcelo e a equipe de vendas para ouvir sua percepção do negócio e passar diretrizes. Com o pessoal da produção, apenas foi passada uma orientação geral da preocupação por reduzir custos e atingir metas de produtividade.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

Havia, sim, comunicação entre Suzana e Marcelo, mas parece que a comunicação não fluía dali para o resto da empresa.

#### c. Como foi a liderança?

A liderança deve ser observada por diversos ângulos. Por um lado, observou-se a busca de um foco e a mobilização da empresa em torno desse foco; a liderança “foi na frente” na sua realização; e procurou interagir informalmente com os demais níveis da empresa para comunicar a estratégia.

Este é um ponto importante, que não faltou nesta empresa. Muitas vezes, a estratégia simplesmente não funciona porque não tem o patrocínio da direção. Nestes casos, pode acontecer de os líderes até aprovarem a estratégia, mas não a assumem. Ora, se os líderes não assumem a estratégia, os demais níveis da empresa assumirão ainda menos. Isto pode acontecer por diversos motivos. Os dirigentes não acreditam na estratégia; divergências entre os sócios, que se reflete numa falta de rumo; excesso de atividades pela direção, o que os leva a esquecer da estratégia.

Por outro lado, nota-se um “vácuo” de liderança, pois Suzana apoiava-se excessivamente em Marcelo que, a rigor, sequer da empresa era; faltou estar mais presente no dia a dia da empresa, estar mais próxima do negócio, interagir mais de perto com a equipe e gerar ações para melhoria do clima organizacional. Faltou também uma ação mais próxima para desenvolver a equipe. No caso, não se relata nenhuma ação de capacitação dos colaboradores para a estratégia, nem formal nem informal. Não se observa nenhum esforço por desenvolver pessoas e formar sucessores. Tanto é assim, que, após a saída de Marcelo, ficou um espaço não preenchido na companhia. Observe aqui como a concepção da estratégia de forma excessivamente centralizada acabou gerando uma “dependência” da empresa para com o Marcelo.

#### d. A empresa e os colaboradores se apropriaram da estratégia?

Pelos motivos acima, não se pode falar que os colaboradores tenham se apropriado da estratégia. A impressão que se tem é que esta tenha sido percebida como “algo da diretoria”, com pouco impacto no negócio. O termo que se costuma usar para tais situações é que a estratégia não se “**institucionalizou**”, não se converteu em hábito na empresa que influenciasse as decisões diárias das pessoas. Isto também fica claro com a saída de Marcelo, quando o foco na estratégia se perde em parte.

Marcelo era quem tinha “a estratégia na cabeça”, apesar de ela também estar formalizada em um documento.

A institucionalização da estratégia acontece quando a estratégia torna-se tarefa da organização como um todo; as pessoas orientam suas decisões cotidianas com base na estratégia estabelecida; os instrumentos de controle monitoram a estratégia e são consultados regularmente para aferir se a estratégia está de fato se operacionalizando; as equipes monitoram continuamente sua contribuição à estratégia; os gestores discutem com suas equipes o andamento da estratégia, e dão *feedback* para melhoria e ajustes das ações. Em outras palavras, a estratégia (e o planejamento) torna-se prática habitual na empresa.

e. A empresa tinha as pessoas certas para executar as estratégias?

A empresa não parece ter as pessoas certas para executar a estratégia. Isto foi assinalado acima, quando se comentou que a direção não chegou a preparar e desenvolver a equipe para a estratégia. Mas aparece também em outro trecho do texto, quando se comenta que a empresa teve que contratar vendedores às pressas por ocasião da saída de Olívia da sociedade. Ora, numa seleção feita às pressas, dificilmente se obterá o melhor profissional.

A questão da preparação dos profissionais é uma dificuldade para pequenas e médias empresas, que muitas vezes não conseguem pagar os melhores salários e benefícios, não oferecem as mesmas possibilidades de crescimento na carreira e não dão o mesmo *status* que aparentemente está associado a trabalhar numa grande empresa.

No caso da Só Batatas, um indicador do baixo nível de preparo dos colaboradores é o fato de ninguém, fora o consultor, ter formação em nível superior.

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

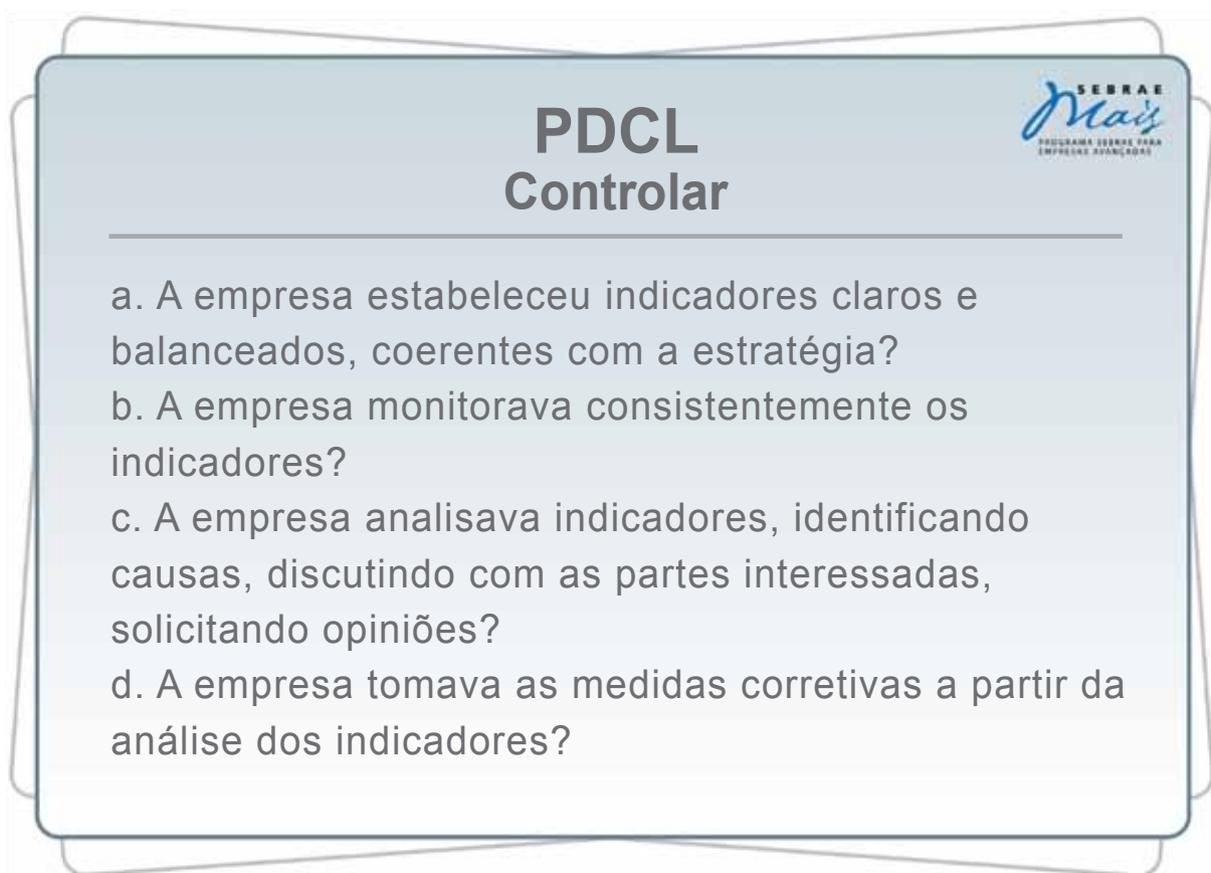
“as pessoas certas estão encarregadas de fazer isso [a estratégia] acontecer? A responsabilidade de cada um está clara? Quem deve colaborar e como serão motivados? O sistema de incentivos irá motivá-los a trabalhar em torno de um objetivo comum? Em outras palavras, o líder não apenas aprova o plano.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

f. Os processos da empresa estavam preparados para viabilizar as estratégias?

Os processos pareciam não estar muito adequados para suportar a estratégia. Ainda que dispusessem de um sistema de informação gerencial informatizado, não chegaram a elaborar (ou pelo menos o caso não menciona) o desenho de processos consistentes para viabilizar a estratégia como, por exemplo, a realização de reuniões periódicas para acompanhamento, ou processos de avaliação de desempenho formal. Mais uma vez, a ausência de processos deixa a empresa “refém” de profissionais específicos.

### **Controlar**

12. Confira se os participantes têm alguma dúvida e, caso contrário, passe para o **C (Controle)**.
13. Pergunte aos participantes o que eles observaram em relação ao controle, seguindo as perguntas do *slide* S10WF4.



**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**

14. Ouça as respostas e faça seus comentários.

a. A empresa estabeleceu indicadores claros e balanceados, coerentes com a estratégia?

O relato não menciona o estabelecimento de indicadores de forma consistente e sistemática. Há, sim, controles financeiros e indicadores implícitos derivados diretamente de objetivos (tópico P – Planejar, pergunta d). Mas não há indicadores conforme sugeridos no Workshop II (indicadores), com as informações de Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários (projete o *slide* S11WF4).



## Detalhamento de Indicadores

---

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



S11WF4

Observe-se também que os indicadores não eram balanceados. Embora a estratégia fosse voltada a diversas áreas (financeiras, clientes, processos), o controle, expresso no orçamento, privilegia o aspecto financeiro.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

Note-se, também, a ausência de indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento, o que de certo modo reforça o item comentado anteriormente de que não houve preparação das pessoas para a estratégia e sequer uma vinculação ao fato de que a execução da estratégia pressupõe pessoas.

Em tempo, comente que numa pequena empresa e de operação relativamente simples, é possível uma pessoa qualificada conduzir o negócio de forma centralizada, detalhando tarefas e controlando, e mesmo assim obter bons resultados. Porém os resultados tendem a ser menores do que em situações onde várias pessoas preparadas entendem, assumem a estratégia como causa pessoal e trabalham inteligentemente sobre ela, sem mencionar a “dependência” que tal procedimento gera em relação à pessoa que “controla” a estratégia. E, em se tratando de um negócio de maior complexidade, isto se torna ainda mais pronunciado.

b. A empresa monitorava consistentemente os indicadores?

O fato de não existirem indicadores detalhados com procedimentos de coleta, uso e responsáveis dificulta o acompanhamento. No caso da Só Batatas, este acompanhamento era realizado pelo Marcelo, mas conforme discutido, de forma assistemática – o que não significa que não eram acompanhados. E, de novo, o fato do monitoramento estar concentrado em uma única pessoa, que o faz de maneira “intuitiva”, fragiliza a continuidade do plano.

c. A empresa analisava os indicadores, procurando chegar às causas, discutindo com as partes interessadas, solicitando opiniões?

Como foi dito, não havia indicadores formalizados, à exceção do controle orçamentário. No entanto, Suzana e Marcelo observavam o andamento das estratégias e discutiam entre si sua implementação. Mas, outra vez, esta análise não envolvia outras pessoas na empresa.

Um exemplo ajuda a entender melhor esta situação. Bossidy e Charan (2005) comentam que “Líderes que fazem acontecer mergulham na execução até os principais detalhes. Usam seu conhecimento do negócio para investigar e questionar” (p. 37). Relatam um episódio de um gerente de uma divisão X que apresenta seu plano a seu líder, onde planeja um aumento de 8% nas vendas para ano seguinte, com o mercado desaquecido. O líder ouve e comenta: “Ótimo, mas de onde virá este aumento? Quais produtos gerarão o aumento? Quem irá comprá-los e que discurso de vendas vocês irão utilizar para os clientes? Qual será a reação do concorrente? Quais serão

“nossos marcos?” E observa que se um destes marcos (ou indicadores, segundo nossa linguagem aqui) não for atingido no final do 1º trimestre, deve-se acender um “farol amarelo”: “alguma coisa não está indo conforme o planejado e, portanto, precisa ser mudada (Bossidy e Charan, 2005, p. 41).

d. A empresa tomava as medidas corretivas a partir da análise dos indicadores?

Suzana e Marcelo observavam o andamento das estratégias e discutiam entre si sua implementação, atentavam a novos fatos e oportunidades e os aproveitavam em favor da empresa. Entretanto, não envolviam outras pessoas da empresa nesta análise. Além disso, como foi dito, não havia indicadores formalizados, o que, de certo modo, dificultava a análise.

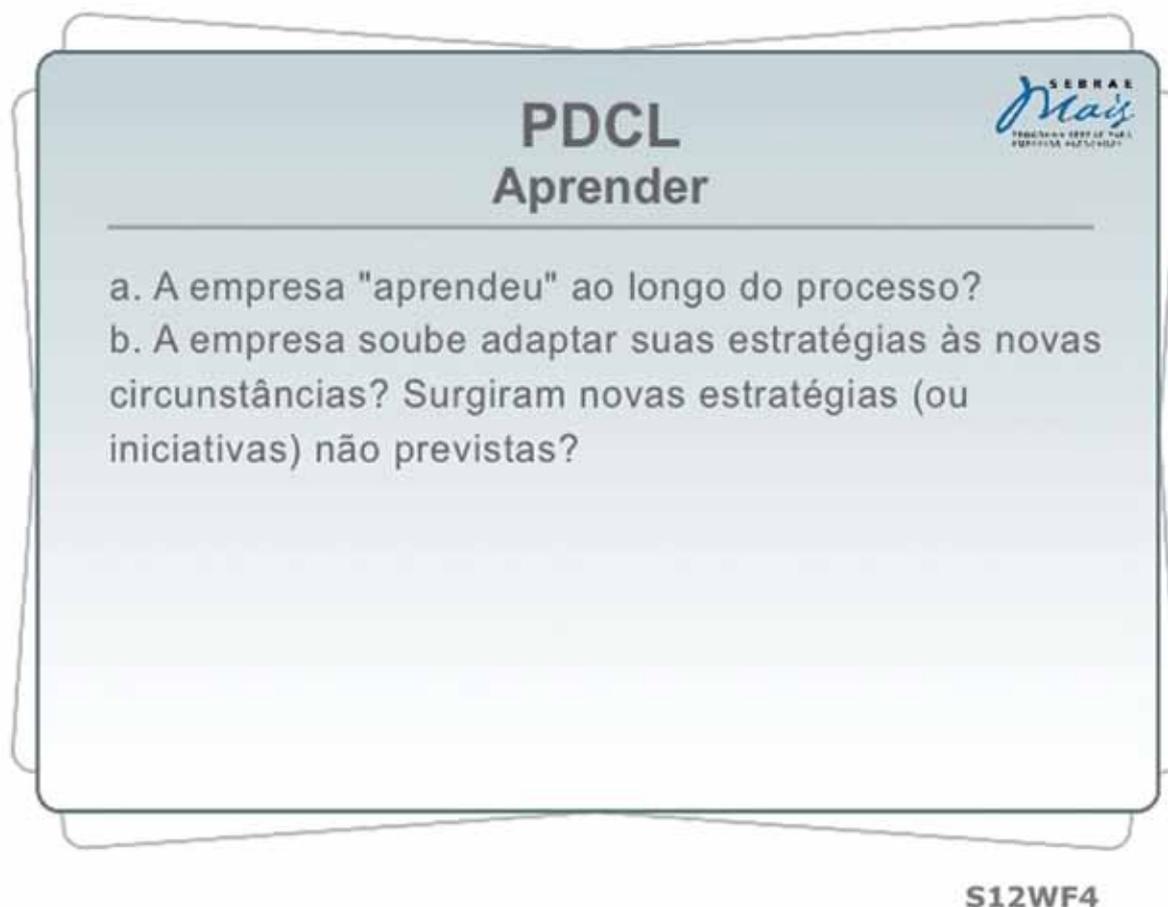
15. Verifique se há dúvidas adicionais e, caso contrário, passe para o A (Aprender).

### **Aprender**

16. Pergunte aos participantes:

- Vocês acham que a empresa “aprendeu” ao longo do processo?
- A empresa soube adaptar suas estratégias às novas circunstâncias? Surgiram novas estratégias (ou iniciativas) não previstas?

17. Projete o *slide* S12WF4.



The slide is titled "PDCL Aprender" and features the logo of "SEBRAE Mais" in the top right corner. The logo includes the text "SEBRAE Mais" and "FUNDADO EM 1997 EM SÃO PAULO - SP". Below the title, there are two questions:

- 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**

17. Ouça as respostas e faça seus comentários.

a. A empresa "aprendeu" ao longo do processo?

Trata-se de uma questão complexa. Vamos abordá-la em partes, levando em conta alguns pontos.

O aprendizado, dentro da teoria em administração, deve ser entendido em dois níveis: o aprendizado de circuito único (*single loop*) e o de circuito duplo (*double looping*) (Argyris, 1991). O aprendizado de circuito único é direto: percebe uma falha e dispara uma ação para manter as coisas em ordem. O de circuito duplo procura aprender sobre o "circuito simples", ou seja, aprende sobre o aprendizado. O próprio Argyris (1991, 100) dá um exemplo:

Um termostato que automaticamente ligasse o aquecimento sempre que a temperatura do ambiente caísse para abaixo de 68° F é um bom exemplo de aprendizado de circuito único. Um termostato que pudesse dizer “por que estou programado para 68° F?” e então explorasse o objetivo do aquecimento no quarto estaria iniciando um processo de aprendizado em circuito duplo”.

Na Só Batatas, observe-se que o aprendizado foi de circuito único. Foi definida uma estratégia a partir de uma série de análises, e depois as ações foram de ajustes e aproveitamento do que fora previamente estabelecido, mas não houve uma reflexão sobre “será que realmente é esse o caminho?” Por exemplo, diante da queda das margens em função da mudança de cenário (consolidação das grandes redes, barganha das cozinhas industriais, intensificação da concorrência), a empresa poderia ter revisto a estratégia e partido para um outro modelo, por exemplo, a diversificação do portfólio para aumentar o faturamento sobre cada cliente.

Neste período não se observa uma mudança no “padrão mental” da empresa fazer a estratégia. Em outras palavras, com Marcelo à frente do planejamento, liderando a execução, Suzana acompanhando-o, o restante da empresa fazendo. Neste sentido, não houve aprendizado, ou somente aprendizado de circuito único.

É claro, deve-se levar em conta que o período em que os fatos ocorreram foi muito curto. As ações relatadas aconteceram num prazo de menos de um ano. E a intensidade e frequência dos acontecimentos não facilitavam um espaço para reflexão e aprendizado. Sem dúvida, tais circunstâncias devem ser levadas em conta. O aprendizado pressupõe “paz de espírito” e algum nível de distanciamento dos fatos.

Outro ponto é que o aprendizado (mesmo o de circuito único) não foi propriamente “organizacional”, mas talvez de Suzana e Marcelo. Aprender pressupõe refletir sobre o que aconteceu, e a “tarefa de refletir” estava concentrada em uma pessoa, que não chegou a compartilhar suas análises com muitos. Consequentemente, o aprendizado ficou limitado dentro da empresa.

É importante chamar a atenção que o aprendizado não acontece “aos solavancos” e de forma desconectada das atividades diárias. Ainda que seja importante algumas paradas para reflexão – como uma empresa que para uma vez por ano para fechar o balanço – o aprendizado deve ser dentro da atividade cotidiana – da mesma forma que as empresas possuem seus controles financeiros diários. O programa Ferramentas de Gestão Avançada prevê espaços para estes momentos de “microaprendizado” sobretudo nas consultorias e no acompanhamento e discussões sobre o “painel de resultados”.

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

b. A empresa soube adaptar suas estratégias às novas circunstâncias? Surgiram novas estratégias (ou iniciativas) não previstas?

Sim, observou-se um movimento constante de adaptação da empresa aos acontecimentos do ambiente, sempre orientada por sua estratégia. Isto é o que alguns autores chamam de estratégia emergente (Mintzberg et al, 2000), ou seja, aquela estratégia que não estava exatamente planejada, mas que surge ao longo do caminho como consequência de situações não previstas e de experimentos que a empresa faz.

No caso da Só Batatas, foram situações como o surgimento da Midia TV, a disposição da Potato Beach de ser vendida, entre outros. Observe que a So Batatas percebeu nas duas situações um alinhamento entre a oportunidade com seu foco estratégico, e tomou a decisão. Ou seja, foram estratégias emergentes.

**Sintetizando e aprendendo**

18. Procure agora sintetizar tudo o que foi observado no caso em um quadro conceitual ou ajude os participantes a entender como foi a execução das estratégias em suas empresas. Apresente o *slide* S13F4.

## 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**

19. Leia o Texto de Apoio 1 (TA1WF4) para se preparar melhor para explicar o *slide* S13WF4. Se precisar, consulte também as referências bibliográficas indicadas.

### **TEXTO DE APOIO 1 (TA1WF4)**

#### **A questão da execução**

O tema da execução é um tema atual na área de estratégia. A preocupação inicial no campo da estratégia concentrou-se na sua formulação, com desenvolvimento de técnicas de análise do ambiente e desdobramento de metas, como a escola do *design* e planejamento (Mintzberg et al, 2000). Porém, a prática revelou que muitas das estratégias concebidas não se convertiam em realidade.

Diante disso, Kaplan e Norton (1997) propuseram seu Balanced Scorecard como uma ferramenta para ajudar na implantação. E também outros autores puseram-se a ajudar a preencher esta lacuna entre a concepção e a execução.

Nessa linha vão Bossidy e Charam (2005). Sem a pretensão de esgotar toda a argumentação do livro *Execução: A Disciplina para Atingir Resultados*, entre outras coisas, os autores indicam como pontos críticos que os líderes devem observar para garantir a execução:

- Envolver as pessoas certas no plano;
- Estabelecer metas com base na habilidade de a ESA apresentar resultados;
- Orientar as pessoas ou substituir;
- Perguntar os “comos”;
- Estabelecer marcos (e acompanhar);
- Criar planos de contingência.

Como exemplo, citam vários casos, entre eles o de Joe, um CEO que fracassou em implantar a estratégia. Joe estabeleceu metas audaciosas; deu autonomia à sua equipe; comunicou o que precisava ser feito; criou um sistema de incentivos transparente. O Grupo parecia motivado. Mas chegou o final do ano e não atingiram as metas. O CEO teve que rebaixar as expectativas de lucros quatro vezes em nove meses. Com isso perde credibilidade com o conselho e acabou sendo dispensado.

A análise detalhada do caso indica que Joe estabeleceu metas não realistas; não entrou em detalhes da capacidade da empresa em atender à estratégia; não tinha as pessoas certas; não estabeleceu um diálogo franco e aberto com sua equipe para entender as causas. Para resumir, esta sucessão de questões inviabilizou a execução (Bossidy e Charan, 2005, p. 23 e 24, e 44 a 46).

Outro desses autores é Hrebiniak (2006). Em seu modelo, propõe como questões críticas para fazer a estratégia acontecer:

- Estabelecer uma boa estratégia;
- Gerenciar a mudança;
- Garantir uma estrutura de poder adequada;
- Coordenar e compartilhar informações;
- Ter responsabilidades claras;
- Buscar a cultura certa para a execução;
- Exercer uma liderança eficaz;
- Fazer controle, dar *feedback* e se adaptar.

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

Numa reflexão mais acadêmica, estão os trabalhos de autores, como Whittington (2006, p. 613), que examinam como é a estratégia na prática, ou seja, observam a estratégia como algo que as pessoas fazem, e não algo que as organizações têm. Esta corrente vem sendo chamada de “estratégia como prática” e estuda, entre outras coisas, como a estratégia se institucionaliza, isto é, converte-se em ação cotidiana para a organização.

Ainda, autores voltados à aprendizagem organizacional, como Senge et al (2000) e Mintzberg et al (2000), para quem o papel do líder não é conceber e prescrever estratégias, mas administrar o processo estratégico de tal forma que o aprendizado ocorra mais rapidamente. Nesta linha, cunharam o termo estratégia emergente, elucidado acima.

## 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

### Objetivo

Refletir sobre a implantação da estratégia na própria empresa, individualmente, compartilhando percepções e recorrendo à teoria

### Materiais

Texto de Apoio TA1WF4, planilha Avaliação PDCL Empresa (Anexo 4 e em Excel) e Plano Empresarial

### Tempo

120 minutos.

1. Explique que toda a reflexão anterior visava a trazer elementos e conceitos para pensarmos como foi a execução da estratégia nas empresas participantes.
2. Projete a planilha Avaliação PDCL Empresa e convide os participantes a refletirem sobre como foi cada um dos itens apontados em sua empresa. Diga que o trabalho deve ser feito primeiro por empresa, depois será realizado um debate coletivo. Chame a atenção: neste ponto, **é fundamental que eles tenham em mãos seu plano empresarial. Porém, se preferir, entregue a planilha do Anexo 4 impressa, peça que preencham e entreguem para você tabular.**
3. Reserve 60 minutos para o trabalho por empresa. Se houver mais de um integrante por empresa (o que é desejável), peça que eles trabalhem juntos; caso contrário, devem trabalhar neste momento individualmente. Os participantes devem registrar como foi a atuação de sua empresa para cada um dos itens apontados na planilha Avaliação PDCL Empresa.
4. Convide os participantes a manifestarem como abordaram cada tópico em sua empresa. Comece fazendo um levantamento quantitativo: seguindo o roteiro das perguntas da planilha Avaliação PDCL Empresa, pergunte quantos tiveram

## Workshop: Fase 4

### TEMA 2: Reflexão e Aprendizado

dificuldades naquele ponto. Conte o número de empresas em cada tópico e registre na planilha Avaliação PDCL Empresa.

5. Abra um debate agora sobre os porquês dos resultados. Ainda seguindo o roteiro das perguntas da planilha Avaliação PDCL Empresa, avalie cada questão. Observe as que tiveram poucas incidências. Pergunte à turma porque isto ocorreu. Faça o mesmo para as que tiveram maior incidência e também investigue o porquê disso. Se for o caso, registre algumas respostas na coluna “comentários” para questões ou causas mais recorrentes.
6. Atente para o fato de que os participantes, ao justificarem os porquês, provavelmente trarão sua própria experiência. Observe também que, neste momento, pode acontecer de os grupos se retraírem, pois podem não querer reportar seus “fracassos” e dificuldades diante de outros empresários, talvez alguns concorrentes. Para evitar este possível constrangimento, avise que eles podem tratar destas questões de forma geral, sem entrar em detalhes. Por exemplo, podem reportar que “tiveram dificuldade para analisar o ambiente porque não encontraram informações”, sem entrar no mérito que informações foram estas. Entretanto, comente que, se possível, seria interessante que eles pudessem citar detalhes em algumas análises para manter uma discussão mais rica.
7. Estime uma hora para este debate e feche a atividade após passar todas as perguntas. Comente que o produto desta atividade é propiciar aos participantes, após analisar um caso, conhecer a teoria e compartilhar experiências, entrar num novo ciclo bem mais preparados.

Avaliação do Plano Empresarial				
<p>Com base nas discussões acima, avalie em classe como foi a implantação do plano empresarial pelos participantes. Dirija a pergunta à turma e peça que levantem a mão se manifestando sobre aspectos específicos da estratégia, se foi “adequado”, “em parte adequado” ou “não adequado”. Insira na respectiva coluna o número de empresas que se encaixam em cada caso. Conforme ele for, insira seus comentários na coluna comentários – por exemplo, se observa algum fator recorrente entre todos os grupos.</p>				
	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?				

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.

# TEMA 3: ABERTURA DE UM NOVO CICLO



### 3.1. Abertura de um novo ciclo de planejamento

#### Objetivo

Incorporar o aprendizado do ciclo anterior na elaboração de um novo plano.

#### Materiais

Plano Empresarial.

#### Tempo

90 minutos.

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

1. Comente que o objetivo agora é que, a partir do que refletiram, eles pensem no que fariam diferente e o que fariam da mesma forma.
2. Convide-os a abrir seu plano empresarial do ciclo anterior; convide-os a “salvar” a mesma planilha com um outro nome. Sugira que salvem com o mesmo nome seguido do ano para o qual se fará o novo planejamento. Por exemplo, se antes era chamada Estratégias Empresariais Rosa Chique.xls, se o ano for 2010, denomine agora Estratégias Empresariais Rosa Chique2010.xls. Esta planilha servirá para o novo ciclo. Entretanto, o fato de você usar a mesma planilha não significa que você não deva adaptá-la, pelo contrário. Avalie criticamente: há algo que eles podem “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?
3. Peça que assinalem estes grandes pontos no seu novo ciclo do plano empresarial. Mas chame a atenção para o fato de que neste momento eles registrarão apenas os grandes *insights*, que depois devem ser melhor trabalhados com suas equipes. Enfatize a importância deste ponto, pois não teremos pontos para aprofundar esta reflexão em sala, e convém sempre envolver outras partes, conforme abordado em vários momentos desta capacitação.

## Workshop: Fase 4

### TEMA 3: Abertura de um Novo Ciclo

4. Reserve uma hora e 15 minutos para as empresas trabalharem o novo ciclo. Circule entre as equipes, tirando dúvidas. Tome o cuidado para que nenhuma equipe em particular monopolize seu tempo. Procure conversar com todas.
5. Conclua a atividade, reservando 15 minutos para alguns compartilharem suas ideias para o próximo ciclo, sobretudo o que puderam aprender a partir do anterior, e como as novas ações absorveram este aprendizado. Feitos estes comentários, caminhamos para o encerramento do *workshop*.

## ENCERRAMENTO

**Objetivo:** Verificar se os objetivos e as expectativas dos workshops foram atingidos.

**Tempo:** 15 minutos.

**Materiais:** S2WF4 e S4WF4

### 1. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DO WORKSHOP

1. Projete o *slide* S2WF4 novamente e comente as etapas cumpridas no mapa do processo estratégico.
2. Mostre o que foi feito ao longo do *workshop* da Fase 4: como “rodou” o primeiro ciclo, como é possível aprender a partir de acertos e erros, e os encaminhamentos das ações do próximo ciclo.
3. Pergunte se os participantes ficaram com alguma dúvida e responda as dúvidas que eventualmente surgirem.
4. Apresente o *slide* S4WF4, com as competências gerais do *workshop*, e repasse todos os itens, verificando com os participantes se foram desenvolvidas.
5. Confirmado o desenvolvimento das competências, verifique se as expectativas relatadas pelos participantes foram atendidas.
6. Agradeça a participação de todos e incentive-os a pormenorizar e implementar as ações em suas empresas.

### DICA:

Lembre aos participantes de que deverão aperfeiçoar o Plano Empresarial com suas equipes, nas empresas.

Comente que ainda há muito trabalho pela frente, nas consultorias nas empresas e demais fases do Programa, mas que hoje terminamos uma importante etapa.

Parabenize-os 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.



SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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

**0800 570 0800**