

**DO PAI, SENHOR DA CADERNETA, À FILHA, DOUTORA EM SWOT: MAIS LEITE.
MAIS QUALIDADE**

FRANCISCO CHARLES BARROS JORGE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

MARIA SALETE BATISTA FREITAG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

Agradecimento à órgão de fomento:
não há órgão de fomento

DO PAI, SENHOR DA CADERNETA A FILHA, DOUTORA EM SWOT: MAIS LEITE. MAIS QUALIDADE

Este caso de ensino apresenta a história de um pai e uma filha, uma jovem administradora, na condução de um pequeno laticínio e como a ascensão dessa jovem pode, no agir administrativo, promover mudanças, desde o planejamento estratégico até a lançamentos de novos produtos, procurando conduzir a empresa, antes ultrapassada, em uma empresa moderna e lucrativa.

Do banco da faculdade para o banco da direção

Já há algum tempo que as finanças do Laticínio Vieira não estavam vindo bem, a queda da receita pelo 3º ano consecutivo preocupava o Sr. Vieira. As contas eram sempre na ponta do lápis, em uma caderneta já degastada com o tempo. O seu fluxo de caixa durava apenas para o mês seguinte; enfim não estava nada bom. Ainda por cima, a entrada de um novo concorrente na sua área de atuação fez ele rever algumas ações.

Martinha sempre foi o xodó do pai, Sr. Vieira, e desde muito nova frequentou os melhores colégios, fez inglês e espanhol, graduou-se na melhor faculdade de Administração do País e até fez especialização e MBA em Gestão nos Estados Unidos, ou seja, o Sr. Vieira não mediu esforços para que Martinha tivesse todos os requisitos de competência para assumir no futuro o cargo de direção na empresa da família, o Laticínio Vieira.

Mas Pai e Filha tinham visões de mundo diferentes; e isso refletia no modo de administração do Laticínio Vieira. Martinha, mais racionalista e pragmática e adepta do taylorismo, defende a administração como ciência e a produtividade e eficiência organizacional como fundamentais para esse novo ambiente de negócios, de concorrência e competição intensas. Já o Pai era mais um paizão do que patrão para os empregados. O lema para o Sr. Vieira é “se os empregados estão felizes, a empresa está feliz”. Via administração pela abordagem mais humana e defensor da participação do empregado nos processos de tomada de decisão e da organização informal. Sr. Vieira acreditava que sua liderança e motivação perante aos funcionários eram suficientes para conduzir a empresa nesse novo ambiente competitivo.

Os almoços de domingo eram muito mais uma extensão das reuniões do trabalho do que momentos de lazer:

- Pai, no mês passado, a nossa produtividade caiu mais 5%, nossas receitas estão em queda pelo 3º trimestre consecutivo, o sindicato está reivindicando um aumento de 10% no salário-base para a categoria.

- Filha, estamos almoçando, não é hora para falarmos de negócios. Vamos almoçar, sua mãe preparou essa lasanha para você.

- Mas Pai, o nosso *market share* está reduzindo a cada trimestre.

- Market o quê, filha? Eu não acredito nessas baboseiras americanas. Amanhã, conversaremos, vamos almoçar.

- Tudo bem, Pai. Vamos almoçar.

Antecedentes

O Sr. Vieira nunca sentou no banco de faculdade de administração. O que ele sabia de administração foi através da prática, no dia a dia na empresa. Sem muitos critérios para as práticas administrativas da empresa, Sr. Vieira costumava dizer que administrava o Laticínio por intuição.

O prédio da empresa era o mesmo desde o início da fundação, com pouca ou quase nenhuma ergonomia oferecida aos funcionários, principalmente para os da linha de produção. Com arranjo físico ultrapassado, a distribuição física do maquinário e equipamentos era inadequado para a produção atual, o que provocava aumento no tempo entre as fases de produção, ocasionando ociosidade entre os funcionários, perda da produtividade e aumento dos custos.

Além disso, a mecanização da empresa era um problema constante, com máquinas obsoletas e com altos custos de manutenção. Não era raro que alguma linha da produção ficasse parada à espera de reparos, atrasando toda a produção.

Em relação ao marketing, o Sr. Vieira nunca demonstrou interesse, achava que era mais um modismo dos “States” do que conceito realmente aplicável no contexto local da organização. Para ele, oferecer um produto bom e barato era o melhor marketing que uma empresa poderia ter, para ele apenas isso seria o suficiente para atender a demanda da sua clientela.

Em relação aos funcionários, o Sr. Vieira sempre os tratou super bem. Pagava salários acima da média da região, com benefícios que nenhuma empresa oferecia. Nunca demonstrava a formalidade que exigia do cargo de presidente, o seu coleguismo, informalidade e ausência de autoridade eram as suas marcas.

A liderança do Sr. Vieira já não conseguia mais motivar os funcionários, o que, em muitas vezes, abusavam desse excesso de confiança oferecido. Por exemplo, de 5 anos pra cá, o absenteísmo aumentou consideravelmente, ocasionando aumento dos custos.

Em 2018, quando intensificaram as ações do novo concorrente na área de atuação do Laticínio Vieira, e com as finanças se deteriorando rapidamente, o Sr. Vieira não pensou duas vezes. Era necessária uma mudança na condução da empresa para poder lidar com esse novo ambiente de negócio.

Após as festividades de final de ano, o Sr. Vieira convocou uma reunião com todos os seus funcionários, todos velhos amigos de longa data e que estão com ele desde o primeiro ano da fundação da empresa. A informalidade na empresa era tanta que muitos acharam que era uma piada, pois o Sr. Vieira não era adepto de reuniões, achava que era uma perda de tempo. Foi neste momento que ele comunicou a decisão:

- Queridos amigos, estou me aposentando. Estou saindo da empresa. Martinha vai assumir a presidência.

Após este curto comunicado, a reunião acabou. Todos saíram preocupados, muitos começaram a coçar a cabeça, pois achavam Martinha muito profissional e técnica e que mudanças na empresa iriam acontecer. O desafio estava lançado. Agora é com a Martinha.

Situação-Problema

Chegou o dia que Martinha sempre sonhou; assumir a presidência. Mas ela sabia que a presidência era mais que um sonho; era um imenso desafio.

Martinha percebeu que estava diante de um grande desafio: como transformar uma empresa familiar do norte goiano, com 30 anos de atuação, com maquinário obsoleto, com funcionários ineficientes, com apenas uma linha de produto, sem crédito, ou seja, totalmente ultrapassada em numa empresa competitiva, com bases sólidas de planejamento, direção, produção e controle, enfim, promover a modernização da empresa, tanto em gestão, quanto em linhas de produtos.

Martinha percebeu que para essa reformulação de sucesso dependeria de um lado, o conhecimento aprofundado do ambiente externo em que a empresa atua, conhecendo bem o mercado, concorrentes, fornecedores, órgãos governamentais e consumidores; e de outro lado, o exame detalhado do seu ambiente interno, procurando alocar os seus recursos de maneira ótima como forma de reduzir suas deficiências. Ou seja, precisaria de um bom planejamento estratégico.

Fase 1: Novas premissas estratégicas

A partir das premissas estabelecidas pela Martinha, o Laticínio Vieira começou o seu processo de transformação. Uma das primeiras medidas tomadas ao assumir a presidência do Laticínio Viera foi elaborar um planejamento estratégico para 5 anos. Com isso, convocou uma reunião com os principais diretores e apresentou o plano:

- Senhores, bom dia! Estou aqui para apresentar o novo planejamento estratégico da empresa. Estamos passando por um momento de crise, com queda de receita e de clientes. O crescente aumento da competitividade na nossa área de atuação, por exemplo, a entrada deste novo concorrente, nos impõe uma nova forma de pensar a empresa e um novo estilo de gestão vai ser incorporado para atender as demandas atuais. Precisamos mudar o jogo.

Na reunião, apenas o Sr. Garcia, gerente da produção, resolveu se manifestar:

- Martinha, bom dia! Sabemos da situação, gostaríamos de apresentar o nosso apoio para a retomada da empresa, estamos aqui para o que der e vier.

Para Martinha, uma nova forma de pensar a empresa era necessária. A nova dinâmica competitiva que se apresentava não permitia mais que a Laticínio Vieira fosse administrada por amadorismo, era necessário que a empresa seja mais eficiente.

O plano da Martinha tinha como objetivo adotar uma nova forma de gestão, baseado em 5 questões chaves: racionalizar processos de produção; aumento da produtividade; inovação em produtos; crescimento das receitas e redução das despesas.

Os recursos internos da empresa dariam suporte para o alcance desse plano? O que ela sabia do seu ambiente externo? Quais eram os pontos fortes da empresa, e os seus pontos fracos?

Essas perguntas lançadas pelo Sr. Garcia no final da reunião com Martinha foram um balde de água fria. Para dar início ao seu planejamento, ela tinha, antes de tudo, saber responder essas questões; e ela não sabia.

Para alcançar o seu objetivo, Martinha tinha um longo caminho a percorrer; e essas questões eram apenas o primeiro passo.

Martinha sabia que o mercado do leite no Brasil em geral não apresenta barreiras de entrada, ou seja, atua sob condições de concorrência perfeita. Assim qualquer um que tenha capital e acesso à tecnologia podem entrar no mercado e começar atuar na concorrência; no entanto, quando ela soube da entrada desse novo concorrente na área de sua atuação ela ficou preocupada e comentou com o seu pai:

“A entrada da 3 Irmãos na nossa área será um fator motivador para o nosso processo de mudança. Qualquer ganho deles na nossa área de atuação é um passo para a nossa falência. Precisamos reagir. O mercado não aceita mais empresas velhas e ultrapassadas como a nossa. Temos que ser mais competitivos, o momento é agora e não temos mais tempo para perder”.

O Laticínio 3 Irmãos era uma empresa nova, mais moderna e com a planta industrial de grande porte e com diferenciações dos produtos para o consumidor, fornecendo 4 tipos de leite – integral, desnatado e semi desnatado e sem lactose.

1.1 Um novo concorrente na área: o ponta-pé inicial para a elaboração da estratégia

Martinha sabia que apenas a redução de custos em uma área de produção ou um aumento da receita não seria suficiente para tornar a empresa mais competitiva; ela precisaria de mais.

Lembrando das aulas de gestão do tempo da faculdade, Martinha recorreu ao Porter, pai da estratégia organizacional, como forma de subsidiar seu planejamento. Com isso, elaborou uma estratégia competitiva para alcançar uma posição mais favorável em termos de vantagem competitiva.

Mas para alcançar essa vantagem competitiva, ela precisaria:

- i. Definir sua cadeia de valor;
- ii. Definir quais áreas do Laticínio Vieira são fontes de vantagem;
- iii. Definir quais áreas do Laticínio Vieira são fontes de desvantagem;

Para isso, Martinha convocou o Sr. Garcia, gerente de produção para detalhar o seu plano:

- Sr. Garcia, preciso de todas as informações pertinentes da nossa cadeia produtiva, de todos os custos que são incorridos em cada etapa de produção. Quem são os nossos fornecedores de matéria prima? Por que eles estão atrasando tanto as entregas? Precisamos reduzir os desperdícios em cada etapa de produção, precisamos reduzir os gargalos.

- Pode deixar, Martinha. Próxima semana eu entrego os relatórios de produção.

- Não, Sr. Garcia. Quero os relatórios para amanhã!

A definição da sua cadeia de valor, com a identificação das fontes de vantagem competitiva, era apenas o primeiro passo para elaboração da sua estratégia competitiva. Martinha precisaria

ir além, precisaria definir qual estratégia competitiva iria adotar, e o porquê, e como isso poderia afetar sua relação com seus consumidores.

Fase 2 - Novo Posicionamento da Marca

Com a definição clara da sua cadeia de valor através da identificação das fontes de vantagem competitiva, seus pontos fortes e fracos da sua empresa, Martinha começa adotar sua estratégia competitiva. Mas para adotar essa nova estratégia, Martinha precisava conhecer além do seu ambiente interno; precisava também conhecer o ambiente externo onde a Laticínio Vieira atua.

Assim, ao fazer a análise de cenários externos, Martinha permitiu conhecer as suas forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças que o ambiente oferecia. E uma das principais fraquezas encontradas foi a concorrência.

Martinha sabia que não tinha como rivalizar com a 3 irmãos através de economias de escalas ou políticas de baixo custo, sua planta de produção e seu capital não estavam adequados para esta política.

Ao comentar isso com seu pai, ela disse:

- Pai, não temos condições de competir com a 3 irmãos. Ela vende o leite integral de 1 litro para os supermercados a R\$ 2,00. Só o nosso custo de produção desse leite é de R\$ 2,25. Não temos como aumentar mais a nossa escala de produção, estamos trabalhando no limite. E não temos dinheiro para investir em um maquinário mais novo. Precisamos pensar em algo diferente, ir por outro caminho.

- Filha, não foque nas nossas fraquezas, foque nas oportunidades oferecidas pelo ambiente. Temos um produto bem aceito pelos consumidores, que precisa apenas ser renovado; temos uma ampla gama de fornecedores. Foque nas coisas boas.

- Tá bom, Pai.

Seguindo o conselho do seu Pai, Martinha começou uma procissão, com o intuito de expandir as parcerias estratégicas para fortalecer sua posição de mercado.

Em uma frente, foi em todos os fornecedores e principais clientes – atacadistas e supermercados – para tentar melhorar o poder de negociação entre as partes.

Para os Fornecedores, Martinha, com base em anos de bom relacionamento, estabeleceu um plano para reduzir o poder de barganha, com definições claras de prazos de entrega; multa por atrasos; melhoria na qualidade oferecida; redução do preço final contratado. Para os principais clientes, principal fonte de rentabilidade da empresa.



Em outra frente, Martinha, em uma ampla negociação, se comprometeu diversificar a linha de produtos oferecidas pelo Laticínio Vieira, oferecendo os 4 tipos de leites comumente comercializados pelas demais fornecedoras, destacou uma nova modelagem da marca, bem mais moderna.

Também, renegociou os contratos, conseguindo uma margem maior aos produtos vendidos, ampliou o leque dos clientes atendidos, começando a distribuir o seu produto para regiões antes não atendidas.

Fase 3: A Missão e Visão Renovadas

As mudanças promovidas pela Martinha exigiram um novo modelo de gestão praticado pelo Laticínio Vieira. Se realmente Martinha quisesse mesmo revolucionar a empresa, ela precisaria renovar a missão e visão já desgastada pela antiga gestão.

O sucesso do seu planejamento estratégico dependeria de uma correta identificação da missão e visão, ajudando a contribuir para identificação do Laticínio Vieira.

Sabendo disso, Martinha, num momento de reflexão, perguntou ao seu pai:

- Qual é o nosso negócio? Por que nossa empresa existe? Qual cliente nós servimos?

- Filha, nosso negócio é vender leite, existimos para vender leite, nós atendemos qualquer um que queira comprar leite.

Martinha não ficou satisfeita com as respostas. Para ela, uma declaração de missão e visão é mais do que isso. É uma declaração de propósito amplamente duradoura capaz de nos distinguir e nos definir a nossa empresa das demais.

Martinha então preocupada redefiniu o propósito da empresa, com foco mais no cliente, na qualidade e na eficiência. Para ela, o estabelecimento da missão deve-se preocupar com a evolução da empresa, seu presente e, sobretudo, sua vocação diante do ambiente e suas transformações.

No dia seguinte, Martinha liga para o seu pai e diz:

- Pai, entendo que a nossa empresa deve reformular a missão e visão. A nova missão deve nos ajudar a canalizar todos os esforços necessários para o crescimento do nosso negócio. Deve permitir a essência de empresa familiar, além de refletir os nossos valores.

- Filha, se a nova missão conseguir motivar os nossos colaboradores e nos conduza à direção dos objetivos planejados, então, eu estou de acordo.

Para onde eu vou agora?

Com a definição da nova missão da empresa, Martinha ia agora atrás dos objetivos pretendidos para a nova empresa que estava surgindo. Para Martinha, não há empresa sem objetivos. Ela sabia que a Laticínio Vieira não tinha objetivos definidos, para o seu pai um único objetivo era vender leite, não importava como. Ela precisava por ordem na casa, precisava rever este conceito.

“Os objetivos amarram a empresa a determinados compromissos, o que é bom”, disse Martinha ao seu Pai.

Martinha reuniu o seu grupo de gerentes e conduziu a direção da implementação dos objetivos a serem alcançados durante o ano. Para Martinha, para atingir os objetivos estratégicos da empresa era necessário, uma vez que as posições projetadas pelo planejamento estratégico são fortemente influenciadas pelos objetivos estabelecidos.

Ela exigiu do corpo diretivo consenso em termos dos objetivos, deveres e responsabilidades na sua adoção.

Por sugestão do seu Pai, Martinha pediu também o detalhamento das estratégias funcionais de cada área para fim de alinhar com objetivos estratégicos estabelecidos pela presidência da empresa.

Fase 4: Estabelecimento das Estratégias Funcionais

Com o fim da reunião, Martinha estava convencida de que a empresa iria dar a volta por cima, viu que todos estavam entusiasmados e motivados com a direção que a empresa estava tomando. As renegociações contratuais deram um fôlego a mais para a empresa, a linha de produção não atrasa tanto, e os fornecedores estavam cumprindo os prazos estabelecidos. Ela conseguia ver uma luz no fim do túnel.

Na semana seguinte, os gerentes funcionais começaram a apresentar os objetivos estratégicos e seu planejamento:

Quadro 1: Objetivos Estratégicos

Área funcional	Objetivos	Estratégia
Gerente de Produção	Aumentar a produtividade em 10%	Redução dos custos de produção
		Investimento em capital imobilizado
		Melhoria na gestão dos recursos de entrada e saída
		Implementação de software de produção com objetivo de fornecer indicadores de gestão
Área funcional	Objetivos	Estratégia
Gerente de Finanças	Reduzir a dívida líquida em 20%	Aumentar o faturamento
		Redução das despesas financeiras
		Melhoria da gestão do orçamento de caixa
		Renegociação das dívidas de curto prazo para dívidas de longo prazo.
Área funcional	Objetivos	Estratégia
Gerente de	Reduzir o custo	Redução dos custos de pessoal

Pessoas	de pessoal em 12%	Revisão de contratos trabalhistas
		Demissão de pessoal
		Implementação de software de gestão de pessoas
Área funcional	Objetivos	Estratégia
Gerente de Marketing	Aumentar o Market share em 20%	Adotar uma nova política de preços
		Lançamento de uma nova linha de produtos
		Redução dos custos produtivos
		Implementação de uma nova marca – mais moderna

Fonte: Autor