

ANA PAULA VIEIRA DE SOUZA  
KARINE FERREIRA

## **CASO EM GESTÃO**

**Em time que está ganhando, não se mexe?**

Trabalho Técnico Científico de Conclusão de Curso (TTCCC) apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Escola de Negócios, na Universidade do Vale do Itajaí, Campus Biguaçu.

Orientador: Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho

BIGUAÇU  
2022

## **EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO, NÃO SE MEXE?**

### **INTRODUÇÃO**

A S.A Produtos Artesanais Ltda, encontra-se em um momento de expansão e sucessão familiar. Fundada por Sérgio, com formação básica no ensino fundamental, a empresa sempre foi gerida de maneira “visual”, sem uma gestão automatizada dos processos e agora administrada por seu filho Augusto, formado em Administração de Empresas, a organização se encontra diante de novos desafios, os quais torna necessária a estruturação dos processos internos. Sérgio compra com base na “experiência” e Augusto percebe que existem “variações” que exigem uma gestão mais profissional para evitar estoques elevados, falta de itens ou ainda colocar em risco o capital de giro da empresa.

Uma das grandes dificuldades tem sido justamente com relação a como gerenciar o estoque de forma efetiva, visto que as compras são feitas informalmente, sem um monitoramento dos pedidos realizados. Neste contexto, Augusto tem várias inquietações: como aproveitar oportunidades para compra de matéria-prima sem elevar o estoque? Como gerenciar o estoque sem uma real previsão de vendas? Como gerenciar descontos em vendas não tendo controle sobre o Setor de Produção? E para piorar se trata de um produto perecível em que temos uma variável... prazo de validade!

Augusto ainda não possui autonomia no que se refere as compras de matérias primas e gestão de produção, visto que desde seu ingresso na empresa, ficou imerso as atividades administrativas e financeiras, setor esse que ele possui liberdade total para gerir da maneira que melhor entender. Por não possuir bagagem e conhecimento nos produtos que a empresa utiliza no processo de fabricação, Augusto acaba sendo submisso as decisões do pai no que se refere as compras e produção, mas entende ser necessário aprofundamento nesses setores para que consiga unir uma boa gestão, de maneira estruturada com o conhecimento empírico.

Augusto entende que é preciso conquistar a confiança do pai, deixá-lo seguro de que as decisões serão assertivas, e para isso, vem buscando imergir-se fundo ao negócio da família. O que está faltando para Augusto ter o domínio necessário para gerir o

negócio do início ao fim? Será que falta posicionamento ou a insegurança o está bloqueando? Afinal, em time que está ganhando, não se mexe?

## **ONDE TUDO COMEÇOU**

O ano era 1986, quando Sérgio, trabalhava em um supermercado e sentiu a necessidade de inovar e propor um novo produto para atrair novos clientes e aproveitar as matérias-primas que antes não eram aproveitadas (cortes não nobres de carnes). Sérgio então propôs a ideia de produzir linguças no próprio supermercado, em que com zelo e preocupação na qualidade do produto, Sérgio selecionava a matéria-prima e desenvolvia sozinho a fabricação.

Alguns meses depois, ele sentiu que deveria ter um aumento na produção do produto, pois a procura havia aumentado consideravelmente e por influência de seu gestor, resolveu empreender por conta própria, criar sua própria marca, produzi-la em massa e vender para supermercados.

Durante dois anos, Sérgio conseguiu conciliar seu cargo na rede de supermercados, bem como, sua vocação de empreender onde enfrentou diversas adversidades, tais quais: escassez de recursos; inviabilidade econômica resultante da crise de hiperinflação histórica e moratória advinda do plano cruzado, caracterizada pelo congelamento geral de preços por doze meses, e também pela adoção do “gatilho salarial” (reajuste automático de salários sempre que a inflação atingia ou ultrapassava os 20%), depois de lançado o Plano Cruzado 2 e passado o recesso, por volta de dois anos, a normalidade se restabeleceu.

Deve-se ressaltar que durante o período de recesso nacional a empresa ainda não era formalizada, mas foi esse momento que propiciou a formação de uma razoável carteira de clientes constituída principalmente por pessoas físicas. Com a melhora do cenário político-econômico e já com uma boa carteira de clientes estabelecida o Sr. Sérgio optou por deixar de fazer parte do corpo de colaboradores do Grupo Pereira, dedicando-se integralmente às atividades da empresa. Em 1990, foi feita a legalização da empresa juntamente com a contratação de quatro colaboradores sendo todos parte da sua família. Investiu em espaço físico e maquinário necessário para a produção dos produtos.

Desde a abertura formal da empresa até os dias atuais, a empresa mostrou-se resiliente a diversos planos econômicos que assolaram o Brasil, a mudanças de

governo e a forte queda nas vendas em decorrência da pandemia Covid-19, mas é importante ressaltar que no decorrer desses anos a empresa conquistou muitos clientes, ampliou sua instalação física, e foi a primeira empresa, em 1995, a conquistar o Selo SIE<sup>1</sup> de Inspeção Animal em Indústria de Embutidos em SC.

Caracterizada por ser uma organização essencialmente familiar foi fundada pelo Sr. Sérgio em 1986 e desde 2017 vem sendo dirigida por seu filho Augusto. Essa transição no início foi conturbada, com muitos embates entre pai e filho, gerando conflitos familiares por não conseguirem separar o lado profissional do lado pessoal. Hoje, após 5 anos ambos se mostram mais maduros, evitam conflitos desnecessários, tentam ao máximo respeitarem a opinião e a experiência de cada um, escolhendo de fato as brigas que valem a pena comprar. Atualmente, Augusto cuida de toda parte administrativa e financeira e Sérgio continua responsável pelas compras e processos produtivos, pois como mencionado, Augusto não possui ainda, total segurança em administrar esses setores.

Em 2021, já sob a gestão de Augusto, a empresa conquistou o selo SISBI-POA, com isso, novas portas foram abertas para a organização, que saiu de um universo de 7 milhões de consumidores para mais de 200 milhões. O Selo SISBI-POA<sup>2</sup> é mais uma garantia para os consumidores de que a empresa implementa processos de alto padrão, que garantem a segurança dos alimentos fornecidos por ela.

Em 2022, a empresa completou 36 anos de sua fundação e conta com uma estrutura física de mais de 1700 m<sup>2</sup> de área construída e aproximadamente 30 colaboradores, além de fabricar mais de 20 produtos e distribuir para todo o Estado de Santa Catarina por meio de mais de 100 lojas de varejo. A empresa é classificada como uma Unidade de Beneficiamento de Carnes e Produtos Cárneos.

Augusto, certo dia inquieto em sua sala, refletiu sobre a trajetória e a participação da empresa no mercado catarinense:

- Nossos negócios são principalmente com B2B, ou seja, vendemos para as grandes redes supermercadistas, mas sempre atentos às novidades e necessidades de nosso público final (geralmente classes A, B, C entre 25 e 60 anos - de Santa Catarina). Para enfrentarmos a concorrência, estamos sempre desenvolvendo novos produtos, bem

---

<sup>1</sup> SIE: Serviço de Inspeção Estadual – Permite comercialização dos produtos dentro de todo estado de origem da empresa.

<sup>2</sup> SISBI-POA: Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal – Permite a inserção dos produtos no mercado nacional.

como, analisando com frequência o mercado para conseguirmos elaborar planos de crescimento e conhecer nossos concorrentes diretos, visando não somente o crescimento, mas a proteção da nossa fatia no mercado. Hoje, nosso principal cliente é justamente onde tudo começou, onde meu pai iniciou esse sonho. Hoje 50% do nosso faturamento vem das vendas para o Grupo Pereira. Podemos dizer que temos uma boa participação no mercado catarinense. Então o que está faltando para melhorarmos ainda mais?

A empresa vem buscando incessantemente desenvolver novos produtos, com base no interesse dos clientes e apostando em novidades, lançando produtos de qualidade, que atraiam diversos públicos e sendo pioneiros no lançamento. No último ano, pode-se destacar o Hamburguer de Linguiça Blumenau, o qual oportunizou um crescimento nas vendas da organização, com sua procura em constante crescimento e existe também a Porchetta, que nada mais é que a barriga suína enrolada e maturada, vendida pré-cozida, após fritar ou assar, ela pururuca e além de ficar bonita, seu sabor é excepcional. Além dos lançamentos recentes, a empresa conta com uma linha de produtos extensa e bastante procurada, tais quais: Bacon Defumado, Costela Suína Defumada, Lombo Suíno Defumado, Linguiças Defumadas e Linguiças Frescas, uma ampla linha de Salgados, como Miúdos Suínos, Charque e Costela Suína, entre outros diversos produtos na sua grade de produção.

## **MUITAS FALHAS, MAS ONDE ESTÁ A RAIZ DO PROBLEMA?**

Sr. Sérgio, sempre administrou sua empresa utilizando-se do *feeling* adquirido com sua experiência. Não adepto as tecnologias e desconhecendo as inovações que veem surgindo no mercado, quase sempre se opõe as ideias inovadoras e é bastante reticente a aceitar sugestões. Suas metodologias de controle são todas “visuais”, utilizando-se da experiência para controle, ou seja, tudo está em sua cabeça, nada documentado. Sendo assim, surgem algumas discussões acerca do que é certo e o que está errado.

Sr. Sérgio costuma orientar os colaboradores de como proceder em cada processo, pois apesar de não ter mais o controle do administrativo e financeiro, ele ainda gerencia as etapas da produção com a bagagem e conhecimento adquiridos ao longo dos 36 anos de empresa, portanto, supervisiona desde a entrada da matéria-prima

até o produto chegar ao estágio final. Como as orientações são feitas verbalmente, acaba aparecendo vários murmurinhos do tipo: ele não disse que era para fazer desse jeito e vem cobrar que fizemos errado, ou ainda, ele esquece de comprar e vem nos culpar. O contrário também acontece, Sr. Sérgio cobra satisfações de processos feitos errados, os quais ele alega ter orientado previamente, entre outras questões que acabam surgindo no dia a dia.

Um outro ponto que também é bastante debatido na organização é sobre os reembolsos, visto que alguns funcionários compram materiais para uso interno sem prévia autorização, pela necessidade imediata da compra, e depois solicitam o reembolso, muitas vezes sem nota fiscal ou recibo.

Assim, algumas dúvidas com relação as falhas nos processos utilizados na organização surgiram.

### **Um erro ou falta de comunicação?**

Certo dia, Gabriel, responsável pelo Recebimento de Matéria-Prima (carnes), recebeu uma carga de mercadorias encomendadas por Sr. Sérgio que quando em posse da nota fiscal, identificou na hora que o preço não correspondia ao acordo que ele havia feito com o fornecedor, acordo esse realizado por telefone, portanto, sem provas físicas de que ele estava com a razão. Tomado pela razão, sr. Sérgio decidiu “acusar” Gabriel de ter recebido erroneamente tal mercadoria com divergência no preço. Gabriel tentou justificar o feito, alegando não saber o valor prévio acordado, e que simplesmente recebeu a mercadoria conferindo o produto e o preço pela nota. Sr. Sérgio, chateado com a situação, advertiu verbalmente Gabriel, insinuando que ele estava errado e que deveria tê-lo consultado antes de receber a mercadoria. Gabriel, um funcionário exemplar, havia 12 anos em que estava na empresa, ficou bastante chateado com as acusações, que para ele, eram sem fundamento algum, pois ele não poderia adivinhar o preço que o sr. Sérgio havia negociado.

Mesmo não concordando que estava errado, Gabriel procurou Júlia do Departamento Administrativo, para tentar consertar esse equívoco. Chegando ao escritório, detalhou todo o ocorrido e pediu que ela tentasse de alguma maneira falar com o fornecedor para reajustar os valores incorretos na nota. Júlia, tentando apaziguar os ânimos, entrou em contato com o fornecedor em questão, explicou toda a situação e recebeu como resposta o seguinte:

- O valor da nota está correto, sr. Sérgio deve ter entendido errado. Não podemos mudar.

Júlia ainda assim, tentou contornar a situação, lembrou os anos de parceria que as empresas possuíam, e por fim, conseguiu com que o fornecedor desse um crédito com a metade da diferença, diferença essa, alegada por Sr. Sérgio. Júlia chamou Gabriel e lhe deu um conselho:

- Gabriel, sempre que houver recebimento de mercadoria, vá perguntar ao Sr. Sérgio se está tudo correto, para evitar esse tipo de situação.

- Está tudo errado aqui Júlia, e o errado não sou eu... deveria ter um controle melhor, até sugeri algumas mudanças para o Sr, Augusto e ele as achou boas, mas me disse que precisa de tempo para conseguir implantar, pois seu pai é resistente a mudanças. Mas muito obrigado pela sua ajuda Júlia.

### **A falta de controle**

Carlos, colaborador a 7 anos na empresa, responsável pela área de Produção, em certo dia, durante sua rotina, notou que faltava a matéria-prima principal para produzir um dos produtos necessários naquele dia. Carlos, ao perceber que não conseguiria cumprir a ordem de produção, foi imediatamente falar com seu Gestor:

- Sr. Ricardo, a Linguiça Blumenau não tem como produzir, pois, estamos sem estoque da carne suína.

Ricardo por sua vez ficou indignado, disse em tom áspero:

- Como assim não há carne suína para a linguça? Como deixaram acabar no estoque? Isso é inadmissível.

Ricardo saiu e foi então questionar Pedro, do porquê ele deixou acabar a mercadoria e não avisou que deveria ser comprado mais?! Pedro, Responsável pelo Controle de toda Matéria-Prima da empresa, num impulso, respondeu grosseiramente seu gestor:

- Não acho justo que me cobre Ricardo, eu avisei o sr. Sérgio quando essa carne estava acabando e frisei a necessidade da compra, se ele que é o dono não comprou, a culpa é minha?

Pedro é uma pessoa supertranquila, dificilmente algo lhe tira do sério. Seu comportamento foi reflexo da abordagem recebida.

Ricardo, o gestor, foi questionar Sr. Sérgio, o dono e responsável pelas compras. Ele disse que sim, foi informado e que fez o pedido, mas não sabia que não havia sido

entregue. Disse ainda que Pedro devia tê-lo cobrado novamente, porque aí ele saberia da não entrega e poderia ter cobrado satisfações do fornecedor. Ricardo então disse ao sr. Sérgio:

- Sr. Sérgio, temos que mudar isso, documentar esses pedidos para que isso não aconteça novamente. Ficaremos sem produção por falta de controle. Comentei a respeito disso com Sr. Augusto e ele concorda comigo.

- Olha, eu sempre fiz assim e deu certo... - Disse sr. Sérgio.

Passados alguns minutos, Augusto, sabendo por Ricardo do ocorrido, foi procurar Sr. Sérgio tentando argumentar da necessidade em mudar os processos, e como resposta ouviu: nunca deu errado, a primeira vez que acontece e vocês já querem mudar tudo? Augusto não aceitou bem essa resposta, fez questão de enumerar alguns problemas que já aconteceram por falta de controle e foi determinante:

Pai, está na hora de abirmos a mente, antigamente era tudo diferente, poucas exigências eram cobradas, mas agora não. Chega! Temos que sentar e reavaliar esses processos, o senhor precisa entender que isso é necessário para que a empresa continue de pé diante das tantas adversidades que estão sendo impostas atualmente.

A conversa cessou com a chegada de alguns colaboradores.

### **O que está faltando? Atenção, treinamento, padronização ou todas as alternativas?**

Roberto, Responsável por receber as Matérias-Primas secas (condimentos), certo dia, recebeu condimentos com as datas de validade em 50%, ou seja, metade da sua vida útil. Por ser uma indústria de alimentos, a empresa sempre presou pela qualidade dos produtos fabricados, e com isso, quanto mais novas forem as matérias-primas utilizadas, maior qualidade será o produto entregue aos consumidores.

Diante disso, Roberto foi questionado por Ricardo, Gestor da Produção, do porquê ter recebido esse lote de condimentos com apenas metade da sua vida útil. Roberto, tentou justificar que recebeu porque estava dentro da validade e que não sabia dessa regra, de não poder receber com o prazo de validade já corrido algum tempo.

Ricardo, insatisfeito com a resposta, decidiu adverti-lo verbalmente e aproveitou para reforçar que isso não poderia mais acontecer, que se isso acontecesse, ele deveria chamá-lo imediatamente para que resolvesse na hora esse problema.



Mais tarde, ao passar pelos setores da empresa, Augusto notou que Roberto estava quieto demais, diferente de como costuma ser, alegre e brincalhão, e decidiu chamá-lo à sua sala para uma conversa.

Ao se sentarem, Augusto foi logo perguntando se algo o estava incomodando e se havia algo que pudesse fazer para ajudá-lo. Roberto pensou rapidamente se deveria ou não relatar o ocorrido e decidiu que sim, que seria melhor. Assim sendo, Roberto explicou em detalhes o que aconteceu e reforçou que de fato, não conhecia a regra de “Prazo mínimo de Validade”, que se soubesse, com toda certeza não teria feito isso e que achou injusto Ricardo tê-lo advertido por algo que não lhe foi previamente ensinado. Após o relato, Augusto tranquilizou Roberto, pediu desculpa pela falta de orientação e reforçou o esforço que ele vem fazendo para mudar alguns processos dentro da empresa, os quais permitirão que os setores funcionem da melhor maneira possível. Roberto saiu da sala mais tranquilo, como se um peso tivesse sido tirado de suas costas.

### **Problemas devem ser sanados**

Leonardo, funcionário do Setor de Produção, assíduo, 26 anos de empresa, bastante prestativo e focado em resolver pequenos problemas no dia a dia, tem o costume de “fazer compras” e pedir o reembolso. Ele alega que não gosta de “lenga lenga”, que quando vê coisa errada já gosta de arrumar, mesmo sendo contra as regras do Financeiro.

O Departamento Financeiro, claro, não gosta dessa atitude, quer que seja solicitado a eles a compra, para que façam pesquisa de preço, prazos de pagamentos e tenham controle do que é gasto. Leonardo, vê nisso uma burocracia desnecessária, mesmo quando envolve itens com valores mais altos, pois entende que não compensa a espera, porque a produção ficará parada.

Diante disso, fica sempre um impasse, uma “desavença”, entre o Administrativo/Financeiro da empresa e Leonardo, o funcionário que gosta de resolver os problemas do dia a dia de maneira mais objetiva possível.

Augusto por sua vez, tenta sempre que possível, intermediar as necessidades encontradas por Leonardo junto ao Departamento Financeiro. Por um lado, entende algumas urgências que surgem no dia a dia, por outro, sabe da necessidade de se estabelecer regras e um padrão a ser seguido, mas tem consciência de que, enquanto

não forem estabelecidas diretrizes, será impossível obter um controle absoluto sobre o negócio.

### **É possível cortar o mal pela raiz?**

Sr. Sérgio por ter uma gestão informal, baseada apenas no conhecimento empírico, é relutante quanto a formalização dos processos. Ele diz que não é necessário pois sempre trabalhou assim, gerindo seu negócio de maneira simples. Augusto, seu filho e agora Administrador da empresa, tenta explicar para ele que as coisas veem evoluindo com o tempo e que é necessário se adaptarem as mudanças, aderindo às tecnologias para facilitar a gestão e para que erros graves não venham a prejudicar o negócio. Augusto busca mostrar ao Sr. Sérgio, seu pai, que as decisões empresariais precisam ser estruturadas e não embasadas em vivências ou achismos.

A discussão gerou alguns embates, terá uma forma de resolver esses impasses? Uma comunicação mais assertiva melhoraria esses problemas? Quem está com a razão? Há erros ou apenas mal-entendidos? É necessário burocratizar processos? O que está faltando para essa organização conseguir controlar e/ou minimizar essas falhas?

### **ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA**

- 1. Analise problemas atrelados a cultura da organização e a melhor forma de minimizá-los.**
- 2. Identificar as principais falhas encontradas na organização que geram mal-entendidos e processos mal estabelecidos.**
- 3. Elencar a (s) maior (es) dificuldade (s) que serão encontradas para que o processo de tomadas de decisão seja mudado.**