



doi:10.14211/regepe.v6i2.478

## LIÇÕES DE UM EMPREENDIMENTO: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Recebido: 14/01/2017

Aprovado: 20/06/2017

<sup>1</sup>Leani Lauermann Koch<sup>2</sup>Larissa Lappe<sup>3</sup>Cristina Vaccari<sup>4</sup>Júlio Adriano Ferreira dos Reis<sup>5</sup>Odilon Luiz Poli

## RESUMO

Este caso para ensino tem por objetivo relatar uma situação do ambiente organizacional e tratá-lo para fins educacionais, de modo a contribuir em processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, apresenta-se uma narrativa sobre a história dos irmãos Walter e a trajetória empreendedora até à concepção da Walter Indústria e Comércio de Alimentos, mediante análise dos desafios e dificuldades encontradas por empreendedores no planejamento de um novo negócio e para sua consolidação no ambiente competitivo. O ramo de atuação da indústria foi o de laticínio e o principal produto comercializado era o queijo, com destaque para o queijo fatiado em razão do valor agregado, e em menor volume o leite em pacotes. A indústria instalou-se no município de Seara-SC, onde manteve suas atividades entre os anos de 2005 a 2010. Nesse período, a empresa teve grande participação de mercado, atendendo redes de supermercados e de alimentação em todo o Brasil. O relato traz a percepção de dois dos sócios sobre a experiência na gestão do empreendimento, desde sua ascensão até o declínio e posterior decreto de falência.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo; Gestão; Planejamento; Ambiente Competitivo.

<sup>1</sup> Mestranda de Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECO, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [leani@unochapeco.edu.br](mailto:leani@unochapeco.edu.br)

<sup>2</sup> Mestranda de Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECO, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [larissa.lappe@unochapeco.edu.br](mailto:larissa.lappe@unochapeco.edu.br)

<sup>3</sup> Mestranda de Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECO, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [crisvaccari@unochapeco.edu.br](mailto:crisvaccari@unochapeco.edu.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica - PUC, Paraná, (Brasil). Docente no Programa de Mestrado em Administração e Contabilidade do centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNOCHAPECO, Santa Catarina. E-mail: [julioreis@unochapeco.edu.br](mailto:julioreis@unochapeco.edu.br)

<sup>5</sup> Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, São Paulo, (Brasil). Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Santa Catarina. E-mail: [odilon@unochapeco.edu.br](mailto:odilon@unochapeco.edu.br)



## LESSONS FROM AN ENTERPRISE: THE CASE OF A FOOD INDUSTRY

### ABSTRACT

This case for teaching aims to report a situation of the organizational environment and treat it for educational purposes, contributing in the teaching-learning process. For this, a narrative about the history of the Walter brothers and the entrepreneurial trajectory to the conception of Walter Indústria e Comércio de Alimentos (Walter Industry and Food Trading) is presented, analyzing the challenges and difficulties encountered by entrepreneurs in the planning of a new business and in the consolidation of this competitive environment. The sector of activity in the industry was dairy and the main product marketed was cheese, with emphasis on sliced cheese because of the value added, and in smaller volume the milk in packages. The industry was settled in the municipality of Seara-SC, Brazil, where it maintained its activities from 2005 to 2010. During this period the company had great market share, serving supermarkets and food networks throughout Brazil. This report brings the perception of two of the partners about the experience in the management of the enterprise, from its rise to decline and subsequent decree of bankruptcy.

**Keywords:** Entrepreneurship; Management; Planning; Competitive Environment.



## 1 INTRODUÇÃO

A essência do empreendedorismo está na capacidade de absorver novas ideias e transformá-las em potencialidade organizacional, seja na concepção de um novo mercado ou negócio, na exploração de um novo processo, produto ou formato empresarial. É perceber uma oportunidade e criar condições favoráveis para sua realização, ou seja, associa-se à perspectiva de ideia + ação. A competição faz parte do cotidiano das empresas na atualidade. Compreender os fatores que contribuem para o sucesso de empreendimentos que surgem pelo Brasil é a situação dominante do ambiente organizacional e dos estudos que deles derivam.

Este caso para ensino, teve como foco, retratar outra realidade de milhares de negócios que engrossam uma estatística não tão feliz, mas muito real, que são dos empreendimentos, que apesar de todos os esforços de seus empreendedores, não conseguem alcançar e manter a sustentabilidade de seus negócios. Retrata a trajetória empreendedora dos irmãos Walter até à concepção da Walter Indústria e Comércio de Alimentos, mediante a descrição dos desafios e dificuldades encontradas pelos empreendedores no planejamento e afirmação de um negócio de médio porte, em um cenário competitivo.

Busca-se a partir dos relatos e percepções dos envolvidos, questionar: quais os fatores que influenciaram para a ocorrência do insucesso e encerramento das atividades da empresa, analisando o cenário de atuação do laticínio, a fim de identificar, dentre fatores internos e externos, os elementos que influenciaram a ocorrência do insucesso e o encerramento das atividades da empresa.

Nesse sentido, o presente caso para ensino ajuda a compreender e apreender sobre o papel do empreendedorismo e do empreendedor para o desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) da região em que está inserido. Tem como objetivo relatar uma situação real do ambiente organizacional, adaptando-o para uso com fins educacionais, de modo a contribuir em processos de ensino-aprendizagem.



## 2 A CONCEPÇÃO DA WALTER INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS

O estudo foi baseado na experiência dos irmãos Walter, que residem no município de Seara, Santa Catarina. Durante muitos anos, a família trabalhou e dedicou-se para iniciar a atividade de suinocultura, fato que se concretizou em meados da década de 1970. No entanto, no decorrer dos anos, uma crise afetou o setor e ocasionou o encerramento desta atividade. A determinação e força de vontade fizeram a família se estabilizar novamente no negócio de suinocultura, apesar dos problemas de saúde enfrentados pela mãe e a falta de recursos financeiros na época.

José Lotário, o irmão mais velho, com características intrínsecas de empreendedor (inquieta, desacomodado e acima de tudo determinado), percebeu, mediante a ascensão da atividade de suinocultura, uma possibilidade de ampliação dos negócios. Isso ocorreu por meio da compra de um caminhão para transporte de carga viva que inicialmente foi utilizado para escoar a demanda da propriedade dos irmãos Walter. Algum tempo depois, este veículo passou a compor uma frota de um negócio voltado ao transporte de suínos dos integrados do Grupo Chapecó e Pamplona de Rio do Sul até as unidades de industrialização.

A parceria com o Frigorífico Chapecó também proporcionou a instalação de uma loja agropecuária no ano de 1998 na cidade de Seara. Com os negócios já estabelecidos, o olhar empreendedor de José Lotário percebeu outro nicho de mercado latente a ser explorado: a industrialização do leite. Todavia era um cenário desconhecido, dada sua falta de experiência com esse setor. Mesmo sem conhecimento do ramo de laticínios, fez uma leitura desta oportunidade de mercado, dando início ao empreendimento. A decisão pelo investimento foi acordada pelos três irmãos, originando a Walter Indústria e Comércio de Alimentos. Na nova empresa, coube a José Lotário a função de sócio administrador, o qual se manteve no cargo desde a ascensão até o declínio da atividade.

O período era favorável ao empreendimento, tanto que a indústria apresentou, em um curto espaço de tempo, um notável crescimento no segmento de laticínios, envolvendo os processos de industrialização e comercialização de seus produtos. Esse avanço na participação de mercado, no entanto, não foi o suficiente para manter a sustentabilidade do negócio que se iniciou em 2005 e encerrou suas atividades no ano de 2010.



## 2.1 Histórico e Perspectivas

Filhos de agricultores, os três irmãos, José Lotário, Auri e Vilmar, nascidos no interior do município de Itá, em Santa Catarina, Brasil, iniciaram sua trajetória na comunidade de Linha Cruzeiro. No ano de 1972, motivados em buscar novos horizontes para o sustento da família que, até então, baseava-se nas culturas de milho, soja e feijão em pequena escala, o casal, com três filhos pequenos, mudou-se para a comunidade de Ariranhazinha, no interior do mesmo município. O sonho era trabalhar com suinocultura. No local de origem, a escassez de água era um fator impeditivo, o que não ocorria na nova propriedade, em virtude de estar localizada próxima de um rio e reunia, sob esse aspecto, as condições necessárias ao desenvolvimento da atividade.

Na época, contudo, as dificuldades eram muitas. A terra coberta de mata nativa, o comércio distante, a carroça como meio de transporte, os recursos escassos, eram algumas das principais barreiras enfrentadas pela família para alavancar o sonho de iniciar a criação de suínos. No entanto, a determinação, a coragem e a força de vontade dos irmãos Walter foi maior, entre meio a tantos acasos.

Segundo os relatos colhidos, o início não foi fácil. Foi necessário derrubar a mata, algo comum naquela época. Porém, para os irmãos Walter, não foi bem assim. Foi preciso financiar motosserra para conseguir derrubar a mata nativa e transportar as toras para a serraria de carroça. A madeira extraída da mata era utilizada na construção do chiqueiro para iniciar a criação de suínos. Houve muito trabalho, dedicação e coragem para desbravar as terras e sustentar a família.

Iniciou-se a criação de suínos em pequena escala, com um chiqueiro/pocilga de madeira, com 12 matrizes, transformando o sonho em realidade. Porém, logo nos primeiros anos, uma crise econômica abalou a estrutura financeira da família e foi necessário vender a criação de suínos para saldar as dívidas, restando apenas 2 matrizes na propriedade.

## 2.2 Desafios e Oportunidades

Diante da situação que a família se encontrava, o irmão mais velho, José Lotário, com 15 anos de idade, que já apresentava características marcantes de



empreendedor (inconformismo, determinação, forte disposição para a mudança e vontade de construir o novo) decidiu que seria hora de tomar um rumo na vida. Em conversa com o patriarca da família, ele, em idade escolar, afirmou seu desejo de estudar em Escola Agrotécnica no modelo de internato e conseqüentemente deixaria a convivência familiar. Seu pai discordou, pois precisava de braços para trabalhar na propriedade, uma vez que a mãe dos meninos estava doente, necessitando de cuidados e havia o agravante dos dois irmãos ainda serem crianças.

Nesse contexto, o pai mostrou-se temeroso de que todos passariam dificuldades, inclusive fome. Então, José Lotário repensou sua decisão e aceitou permanecer na propriedade, desde que, voltassem a trabalhar com a criação de suínos. O pai, por sua vez, concordou com a proposta, mas havia uma dificuldade: como recomeçar ante a inexistência de recursos?

Da falência restaram duas matrizes na propriedade, na qual, uma estava prenhe. Diante da situação, o pai prometeu a José Lotário que os filhotes fêmeas que nascessem dessa matriz, seriam deixados para reiniciar as atividades na suinocultura. Quis o acaso que um fato incomum acontecesse e toda a ninhada que nasceu era fêmea: 11 filhotes que viabilizaram o reinício da criação de suínos.

Diante dos fatos, foi necessário ampliar as instalações. Porém, também não havia recursos financeiros para tal ampliação. Foi então que José Lotário, com apenas 15 anos, disse ao pai: *“vamo pra Caraíba, tem a firma Viott em Caraíba, vamo lá em Caraíba, eu vou comprar o material e de lá vamos pro Itá, eu disse, eu vou mandar vir um trator e vamo fazer terraplanagem ali e vou construir o chiqueiro”*.

E foi isso que fez. Dirigiu-se a um estabelecimento comercial existente na época e conseguiram crédito para iniciar a construção dos chiqueiros de alvenaria. Relataram, inclusive que, na época, os vizinhos chegaram a comentar: *“[...] vocês fazem um chiqueiro de material e a casa é de madeira né. Daí pegavam no pé [...]”*. E assim foram crescendo. O negócio prosperou e a expansão veio em menos tempo do que o esperado, chegando a um plantel de 700 suínos com integração em cooperativa da região.

O rápido crescimento na atividade e tendo todos os irmãos trabalhando no negócio, motivou José Lotário a procurar algo para agregar valor ao que estavam fazendo. Como estavam pagando consórcio de um veículo, decidiram fazer uma negociação para comprar um caminhão. E assim foi feito, no ano de 1991. A intenção



com a compra do caminhão era fazer o frete dos próprios suínos até a indústria, pois o volume era significativo. Isso poderia alavancar os negócios da família.

Sem contar com um planejamento efetivo para o negócio ou parceria firmada para viabilizar a atividade, precisaram superar muitos obstáculos. Por meio de várias negociações foi possível incluir essa atividade aos negócios da família. Para tanto, foi necessário o desligamento da cooperativa com que atuavam e ingressar em nova integração. Estabeleceram parceria com a Chapecó Companhia Industrial de Alimentos, mais conhecida pelo seu nome fantasia Frigorífico Chapecó.

Na nova parceria, passaram a realizar as atividades de frete dos suínos e da ração da própria granja e também de outros integrados da região, sendo responsáveis, inclusive, por trazer de Chapecó, os valores referentes à venda dos suínos transportados, repassando-os aos produtores. Face ao crescimento da nova atividade, José Lotário passou a morar na cidade de Seara, SC, onde adquiriu mais caminhões, passando a administrar a logística da frota, composta por 8 caminhões.

Essa parceria com o Frigorífico Chapecó abriu novas oportunidades para os irmãos Walter, incluindo a instalação de uma agropecuária no ano de 1998. O início deu-se com a venda de medicamentos, em um espaço de aproximadamente 9m<sup>2</sup>. Nas palavras do senhor José Lotário: *“o cara criava porco pro frigorífico de Chapecó, então eu puxava os porco, a ração, e trazia os cheque pro cara, ele vinha aqui na nossa loja fazer o acerto. Aí então tu começava a envolve as partes de nutrição, medicamento [...]”*.

Atento às possibilidades de ampliação de renda e dos negócios da família, o irmão mais velho, utilizando-se de suas habilidades empreendedoras, sua percepção aguçada, determinação e grande poder de persuasão articulou junto à sua rede de relacionamentos essa nova oportunidade: a venda de medicamentos, rações e outros insumos básicos para a produção de suínos. Com isso, os negócios prosperaram.

### 2.3 Mudanças de Rumo

No ano de 1999, no entanto, uma crise desencadeada no Frigorífico Chapecó, que o levaria à falência, impactou fortemente os negócios dos irmãos Walter, tanto na granja, com considerável redução do plantel de suínos, quanto na frota de caminhões, ocasionando a venda de dois caminhões.



Diante disso, o principal desafio estava na busca por nova parceria para continuar no negócio. No rol de possibilidades, estava a Pamplona de Rio do Sul, cuja parceria foi efetivada. Para fortalecer essa parceria, bem como a loja agropecuária, contrataram um técnico agrícola para dar suporte à campo. Além disso, o Sr. Auri Walter, que auxiliava na granja, também foi morar na cidade. A agropecuária ganhou mercado e a credibilidade dos clientes, o que permitiu aumentar o portfólio de produtos.

Esse crescimento possibilitou a contratação de mais dois técnicos agrícolas para atuar no campo, bem como a ampliação da frota de caminhões. A atividade voltou a ser lucrativa e o Sr. Auri já tinha condições de tocar o negócio com eficiência. A lembrança da falência do Frigorífico Chapecó e seus impactos deixava os irmãos inquietos. O receio de uma nova crise, como a quebra nos negócios da empresa integradora, era algo que preocupava os irmãos, mesmo que, momentaneamente, os negócios estivessem indo muito bem. Todo esse contexto levou os irmãos Walter a colocarem-se em um desafio maior: abrir o próprio negócio, no qual não dependeriam de outras empresas e em uma eventual crise não sofrer novamente tantas perdas.

Foi então que, no ano de 2005, decidiram investir em um negócio totalmente desconhecido por eles. Apesar da incerteza, acreditavam que, como sempre, tudo o que iniciaram havia dado certo, então, esse novo projeto haveria de dar certo também. Nas suas percepções, para obter sucesso em qualquer atividade, bastava dedicação e trabalho. E isso eles sabiam fazer como ninguém.

Iniciaram a construção de um laticínio nas margens da SC 283, na Linha Três Fronteiras, município de Seara, SC. Para iniciar o negócio, contavam com 50% do capital inicial. O restante seria levantado por meio de financiamento bancário. Para isso, crédito não era problema, já que possuíam credibilidade e reputação na cidade e região.

Ao questionar o sócio administrador da Walter Alimentos, José Lotário, sobre o surgimento da ideia de criar um negócio voltado ao ramo de laticínios, ele expôs que os negócios já constituídos eram competitivos e geravam lucros, levando-o a buscar novas oportunidades. O latente espírito empreendedor deste sócio buscava novos desafios e oportunidades de negócio. Na tentativa de encontrar algo novo, realizou uma viagem ao país vizinho, o Paraguai. Segundo o próprio entrevistado, a viagem serviu para pensar, colocar as ideias em ordem, mas lá nada encontrou que atendesse





seu anseio de empreender um novo negócio. Em seu retorno, atentou para o ramo de laticínio, visto que observou existir demanda reprimida no mercado e grande potencial de expansão dessa atividade.

Para obter maiores informações sobre o novo ramo de atividades pretendido, José Lotário visitou alguns pequenos laticínios da região, buscando inspiração em algum modelo capaz de atender suas expectativas, sem contudo vislumbrar uma estrutura ideal. Nas palavras dele eram “*aquelas coisa comunzona né, e eu não queria isso*” [...] *tu não pode pensar pequeno quando tu faz alguma coisa*”. Seu objetivo era algo inovador no ramo de laticínios, nada comum como o que existia na região. Ou seja, desejava algo mais bem elaborado, com estrutura inovadora, modelo de qualidade e referência para o ramo de industrialização do leite.

Assim, José Lotário iniciou o processo para a construção da Walter Indústria e Comércio de Alimentos. Os recursos financeiros para implantar o negócio foram levantados junto a bancos e capital próprio. No projeto inicial estimava-se um investimento em torno de 2 milhões de reais, do qual 50% do capital era oriundo de bancos e os outros 50% de capital próprio.

Porém, com adaptações e incorporações ao projeto inicial o custo elevou-se para aproximadamente 3 milhões de reais, o que afetou o planejamento realizado pelos irmãos em termos de investimento no novo negócio. Para tanto, foi necessário buscar maior recurso financeiro de terceiros para a efetivação do novo empreendimento.

## 2.4 Ambiente Organizacional e Incertezas

O início do empreendimento foi desafiador, mas os irmãos assumiram os riscos e incertezas para concretizar o novo projeto. A falta de conhecimento do ramo de laticínios foi vencida com determinação e coragem. Foi necessário entender e desenvolver: a captação de produtores de leite; abertura de linhas para a coleta e transporte dessa produção até plataforma da indústria; o processamento do leite (leite em saquinho, nata e queijo); a comercialização dos produtos industrializados; e a distribuição dos produtos ao destino. Todas estas etapas faziam parte do negócio, o que exigiu empenho e dedicação dos irmãos Walter.



Com a incorporação do novo negócio aos empreendimentos dos irmãos Walter, como a granja de suínos, agropecuária, frota de transporte e laticínio, eles decidiram reestruturar a divisão da gestão das atividades. José Lotário foi designado para administrar o laticínio, Auri foi encarregado de gerenciar a agropecuária e a frota de transportes. Já a granja de suínos ficou sob a responsabilidade de Vilmar. Porém, tudo era decidido em conjunto, apenas cada um ficou por gerenciar de modo mais próximo um dos negócios.

Na gestão do laticínio, a opção da empresa foi desenvolver internamente todos os serviços de suporte necessários ao empreendimento principal, mesmo aqueles que não faziam parte do negócio em si, como a coleta e transporte de leite *in natura* até a plataforma e o transporte e distribuição dos produtos produzidos pela empresa até o mercado consumidor. Essa decisão aumentou muito a complexidade da gestão. Esse fato, aliado à falta de profissionalização da gestão, revelou ser para os sócios, um dos fatores que influenciaram para o insucesso do empreendimento.

A indústria entrou em funcionamento em maio de 2005, com a industrialização de 10 mil litros de leite ao dia. No decorrer do tempo, foi possível aumentar a captação e processamento de leite, chegando a 400 produtores no auge das atividades, possibilitando a industrialização de 100 mil litros de leite por dia.

A produção era destinada a clientes de diferentes estados do Brasil. A maior parte das vendas estava concentrada em empresas de grande porte, a exemplo da PURAS do Brasil e da rede Walmart. O carro chefe da indústria era o queijo fatiado, devido ao seu alto valor agregado, pois não faltava mercado. Segundo o sócio administrador, a indústria tinha um “*mercado fabuloso*”.

Diante desse cenário, fica a pergunta: quais foram, então, os motivos que levaram a Walter Indústria e Comércio de Alimentos a encerrar suas atividades, mesmo diante do crescimento apresentado? O que houve de errado nesse processo? Em que pontos que o processo ou a gestão falhou?

A falta de planejamento das ações, a ausência de profissionalização da gestão, a gestão financeira conduzida de forma intuitiva e amadora, centralização de todos os processos e serviços, mesmo os de suporte e a ausência de análise sistemática de informações gerenciais, foram fatores que, pelo que se pode perceber nos relatos, dificultaram a continuidade dos negócios do laticínio, acarretando sua falência no ano de 2010, cinco anos após o início de suas atividades. Segundo o relato



do sócio administrador, o contador tinha a função de “guarda-livros” e os dados contabilizados não eram utilizados para a geração de relatórios substanciais como ferramenta de suporte à tomada de decisões.

A situação financeira e de gestão da empresa, na época de sua falência, foi relatada pelo sócio administrador como sendo algo que lhes fugiu do controle: “*porque eu cheguei num limite, eu não tinha mais capacidade de administrar isso*”. O negócio cresceu muito e apesar do apoio dos irmãos nas decisões, faltou-lhes conhecimento técnico profissional e conceitual para subsidiar a gestão da indústria. Tais conhecimentos poderiam ter sido incorporado mediante à contratação de profissional de gestão com *know how* adequado ao tipo e dimensão do negócio, o que não ocorreu. Quando os sócios perceberam essa necessidade, já era tarde, pois a indústria já apresentava grandes dificuldades financeiras.

O sócio administrador revelou que, na verdade, “*tinha medo de pôr alguém, contratar alguém, o que eu precisava ter achado, era um administrador bom*”. Outro fator relatado pelos entrevistados foi que não houve o desenvolvimento de um plano de negócios, nem realizou-se uma leitura adequada do macroambiente, carregado de incertezas, elevando o grau de risco do empreendimento.

A falência da indústria ocorreu pela falta de condições de pagamento das dívidas aos bancos e credores, em função, principalmente, do não pagamento das prestações vencidas do capital inicial e de capital de giro contratado para tocar o negócio. Isso evidencia a falta de qualificação para uma correta gestão financeira e de custos, a qual prejudicou a correta aplicação dos recursos e a sustentabilidade do negócio.

Sabe-se que em diferentes contextos, a gestão financeira qualificada e eficiente trabalha com situações semelhantes e alavanca o negócio. Neste cenário, a gestão trabalhava com desconto de títulos no banco para saldar compromissos mais emergentes, o que acarretou problemas financeiros cada vez maiores, já que as taxas praticadas nessa modalidade de crédito são consideradas elevadas para os padrões recomendados de negociação.

Associa-se ao cenário deficitário de recursos financeiros da indústria, entre os anos de 2008 e 2009, a crise financeira do setor imobiliário americano, a qual teve reflexos no Brasil, elevando as taxas de juros e dificultando o acesso ao crédito. Esse



fenômeno prejudicou ainda mais as finanças da indústria e sua capacidade de pagamento.

No momento em que a indústria não conseguiu mais honrar com os compromissos assumidos junto aos bancos, imediatamente as portas para novas concessões de crédito fecharam-se e a crise acentuou-se de forma mais rápida. Ao perceber que a indústria não tinha mais condições para saldar as dívidas, o sócio administrador, já desanimado, procurou a opinião de um advogado que lhe orientou a decretar falência. E ele perguntou-se: “*vai saber o que é falência*”. Após algumas explicações, sem recursos de conhecimento para vislumbrar alternativas e com sentimento de fracasso, esse foi o caminho que a indústria seguiu: o decreto de falência.

É possível visualizar neste momento, a falta de conhecimento do gestor acerca da real situação da empresa, associada à vulnerabilidade e incapacidade de realizar uma avaliação crítica sobre as alternativas propostas, o que remete novamente à falta de uma gestão profissional. Notadamente, a informação equivocada do advogado não lhes permitiu reverter a situação e deu-lhes como única alternativa entregá-la ao poder judiciário. Outras soluções jurídicas como a recuperação judicial poderiam ter sido aplicadas ao caso, mas como já citado, faltou-lhes aptidão gerencial.

Em relação ao monitoramento das atividades da Indústria, ao gerenciamento de custos e gastos, existiam relatórios e planilhas que eram alimentados com periodicidade, de acordo com José Lotário, porém com indicativos que não contemplavam a realidade do negócio. Segundo o relato de Auri: “*porque ninguém não te mostra aquelas partes negativas tudo*”, referindo, por exemplo, aos processos de produção, às exigências da inspeção e à logística do negócio.

Quanto ao controle contábil, era realizado por uma empresa terceirizada e na percepção do sócio administrador, “*a contabilidade, na realidade sabe o que que ela é, antigamente se chamava de guarda-livros né, é mais ou menos isso a contabilidade, um guarda-livros né*”. Logo, não houve um efetivo controle das finanças do laticínio, demonstrando a fragilidade na gestão e a falta de conhecimento especializado para a gestão do empreendimento.

Antes de decretar a falência da Walter Indústria e Comércio de Alimentos, o sócio administrador relatou ter efetuado a venda de duas cargas de queijo e o dinheiro foi utilizado para honrar questões de rescisão contratual de todos, cerca de 70



funcionários. Para saldar as dívidas dos 400 produtores de leite, que estava atrasada em um mês e meio, o sócio comentou: *“eu tive a felicidade de negociar com um frigorífico em Galvão [...] negocieei a linha de leite pra ele, e ele assumiu todo o leite meu atrasado, ele pagou em 12 vezes todos os produtores”*.

Desse modo, a empresa somente deixou de pagar os bancos e grandes empresas fornecedoras, somando um montante em torno de R\$ 8 milhões. Esse comportamento revela a preocupação dos empreendedores em manter os valores de honradez e honestidade, permitindo manter a rede de relacionamentos que os irmãos conquistaram ao longo do tempo.

Essa postura adotada pela gestão da indústria foi considerada positiva, pois manteve a credibilidade dos irmãos Walter na comunidade, afetando em menor escala o desempenho dos demais negócios já estabelecidos, como a granja, loja agropecuária e a prestação de serviços de transportes. Atualmente, os irmãos continuam com essas atividades, pois conforme relatado por José Lotário, *“essas atividades quase quebraram junto”*. Para Auri, foi e será necessário muito trabalho e dedicação para superar os desafios postos para alcançar o patamar financeiro em que estavam antes da falência.

Os sócios mencionaram ainda que a falta de experiência no ramo da indústria foi um dos fatores decisivos para o encerramento das atividades. Segundo eles, o negócio fugiu do controle, pois a cadeia produtiva envolvida era ampla e exigia um conhecimento especializado em diferentes segmentos, o qual eles não possuíam. Todavia, o que se percebe nos relatos é que, independente da falta de experiência no ramo de laticínios, em um curto espaço de tempo, a indústria conquistou mercado, possuía um número suficiente de fornecedores e seus produtos eram bem aceitos.

Nesse sentido, pode-se inferir que uma possível causa do insucesso está associada à inexperiência e à falta de conhecimento sobre a gestão de empreendimentos desse porte. Associado a isso, a não contratação de profissionais com conhecimento que o negócio exigia, assim como a ausência de um plano de ação com metas e responsabilidades foram decisivos para o insucesso. Como os próprios entrevistados relataram, algumas estratégias decididas em reunião conjunta dos sócios não surtiram efeito, pois não conseguiam mensurar os resultados de forma efetiva.



### **3 NOTAS DE ENSINO**

Neste momento, o presente estudo apresentará algumas notas de ensino destinadas aos docentes para aplicação do caso em sala de aula.

#### **3.1 Utilização Recomendada**

O presente caso para ensino tem como objetivo educacional discutir os conceitos de empreendedorismo, planejamento organizacional, gestão estratégica e gestão de empreendimentos em componentes curriculares de cursos de graduação e especialização.

#### **3.2 Fonte de Obtenção dos Dados**

Os dados e informações relatados neste caso para ensino a respeito da Walter Indústria e Comércio de Alimentos foram coletados por meio de entrevistas gravadas com dois dos sócios da empresa, José Lotário Walter e Auri Walter, em junho de 2016, na cidade de Seara, SC. Ambas as entrevistas foram coletadas separadamente e transcritas para posterior análise.

#### **3.3 Objetivos Educacionais**

Dentre os principais objetivos específicos que se adequam à utilização deste caso no processo de ensino-aprendizagem, pode-se citar:

- a. Compreender o processo de definição, implementação e gestão sustentável de novos negócios em um ambiente competitivo;
- b. Analisar a importância do ambiente como parâmetro para estabelecer metas organizacionais e as adequações estratégicas necessárias;
- c. Compreender a importância do planejamento estratégico, alinhado à missão e visão organizacional para o sucesso do negócio;
- d. Conhecer os fatores globais de competição ligados ao negócio;
- e. Compreender a importância da profissionalização da gestão para o sucesso dos empreendimentos;



- f. Analisar o processo decisório ligado ao negócio, considerando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças;
- g. Compreender o papel da gestão no processo organizacional;
- h. Compreender a importância da gestão administrativa e financeira nos empreendimentos;
- i. Analisar a importância do empreendedor na concepção e inovação de empreendimentos.

### **3.4 Aplicação do Caso**

O caso para ensino “Lições de um Empreendimento” poderá ser utilizado em componentes curriculares voltados à análise de conceitos e práticas ligadas ao empreendedorismo, planejamento e à gestão de organizações produtivas em ambientes competitivos. Seu intuito é desenvolver o interesse pela temática e a análise de casos práticos, estimulando a curiosidade para estudos e leituras complementares sobre esses temas, favorecendo a associação dos conceitos teóricos com a prática empresarial.

### **3.5 Questões para Análise e Discussão do Caso**

Diante do caso, pode-se levantar algumas questões para discussões e enriquecimento em sala de aula:

- a. Ao analisar o caso em tela, frente ao ambiente competitivo, que fatores você considera que foram determinantes para o insucesso do empreendimento?
- b. Pelo relato em análise, quais fatores foram essenciais para a decisão de implantar o empreendimento e quais podem ser visualizados como vantagem competitiva?
- c. De acordo com a sua análise, quais os pontos fracos e ameaças que os Irmãos Walter não observaram ao iniciar as atividades do laticínio?
- d. Que decisões tomadas no decorrer da implementação do laticínio você considera que foram decisivas para o insucesso do empreendimento? E que ações você indicaria para uma possível solução do caso com um desfecho positivo? Justifique.



e. A literatura aborda que empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria meios para perseguir-la. Dentre as características do empreendedor quais podem ser identificadas nesse estudo?

f. O que você considera essencial para que uma gestão possa promover uma estrutura organizacional flexível e adaptável às variações do ambiente?

g. A gestão enfrentou dificuldades financeiras para saldar seus compromissos ao longo das atividades. Quais elementos faltaram para que o gestor do negócio percebesse a real situação da empresa? Quais suas sugestões para amenizar os impactos na gestão financeira de empreendimentos que se encontram na mesma situação?

### **3.6 Sugestão de Plano de Aula**

Este caso pode ser utilizado em forma de discussão circular na sala, complementando conceitos já introduzidos pelo professor, bem como trabalho em grupo e discussão em seminários, envolvendo temáticas ligadas: ao Empreendedorismo, ao Planejamento, à Gestão Estratégica e à Gestão de Empreendimentos.

Para o melhor alcance dos objetivos propostos, recomenda-se como norteador dos trabalhos em sala na aplicação deste caso para ensino:

a. Estabelecer diretrizes, tempo e formas metodológicas a serem utilizadas no processo, seja na introdução ou na discussão dos conceitos teóricos do caso para ensino.

b. Leitura prévia do texto pelo aluno, solicitando que ele aponte no seu entendimento quais foram os pontos negativos e as ameaças do caso em estudo;

c. Organizar os alunos em grupos de 3 componentes para discutir as anotações individuais para que em seguida possam elaborar uma pauta a ser discutida no grande grupo, apresentando os pontos negativos e as ameaças do caso;

d. Organizar a sala de forma circular, a fim de facilitar o envolvimento dos alunos e a mediação dos trabalhos do professor;

e. Estimular para que cada grupo socialize sua pauta (estimular formas diferentes de socialização), o professor mediará a socialização;





f. Para fechamento, promover um debate entre os alunos, abordando os diferentes contextos em que o caso se enquadre, bem como as diferentes percepções apresentadas, as possíveis soluções para as questões propostas, as vantagens e desvantagens;

g. Deixar aberto para possíveis desfechos ou agregações no estudo do caso.

Recomenda-se que a leitura individual do caso e as anotações individuais sejam realizadas previamente (extraclasse). Para as discussões em grupos de 3 componentes, sob mediação do professor em eventuais dúvidas, é importante deixar livre para que o grupo discuta as ideias individuais para uma consecução destas no grupo. Sugere-se estipular um tempo entre 15 a 25 minutos para a apresentação dos grupos aos demais alunos. A socialização no grande grupo de forma circular poderá ser de forma aleatória ou por sorteio. Ao final, o fechamento do caso não deverá ser de forma definitiva e estanque, mas sim de forma a permitir a reflexão com novos parâmetros para análise do caso.

Observa-se que este caso para ensino poderá ser adaptado de acordo com a realidade do componente curricular em andamento, contemplando diferentes formas de exploração, sendo que o ambiente organizacional é mutável e vivencia constantes transformações.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO PARA APOIAR A ANÁLISE**

### **4.1 Empreendedorismo**

O empreendedorismo é um tema que desperta interesse a pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, devido à percepção de sua importância para o desenvolvimento econômico e social. As mudanças estruturais ocorridas na sociedade em nível mundial nas últimas décadas criaram um nível de incerteza e desequilíbrio que contribuíram para o crescimento do interesse de pesquisa nessa área (Martens, & Freitas, 2008).

Dentre o arcabouço teórico sobre a temática, observa-se que diferentes pesquisadores comungam de abordagens sobre administração e empreendedorismo, o que é reforçado por Dornelas (2015, p. 62) ao afirmar “que existem muitos pontos em comum entre administrador e o empreendedor”. Contudo, existem estudos que



consideram os empreendedores mais visionários em relação a gerentes de forma geral. Assim, buscam associar o conceito de empreendedorismo com a investida de alcançar todos os campos científicos da contemporaneidade (Minuzzi, Vargas, & Fialho, 2016).

De acordo com Minuzzi, Vargas e Fialho (2016), empreendedor é aquele que inova, tem capacidade de inserir novos produtos e serviços através da inovação organizacional e busca novas possibilidades com os recursos e insumos. O empreendedor passou a ser definido não só pelo objetivo de seu trabalho, amparado na inovação, mas também pela habilidade de antecipar situações ou de construir uma visão diferenciada do mercado (Campos, & Duarte, 2013).

Empreendedor é o que percebe, prospera, realiza e aprimora visões. O trabalho do empreendedor, na sua grande maioria, é solitário, o que eleva a necessidade de aprimorar seus conhecimentos para manter-se no mercado (Filion, 1991). “O empreendedorismo é uma característica humana que mistura estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, a estratégia e a energia para executá-las e o bom senso e a disposição de assumir riscos” (Tidd, & Bessant, 2015, p. 8).

Na visão de Dornelas (2015), a essência do empreendedorismo está na capacidade de fazer algo novo, diferenciar-se no mercado, desenvolver um novo conceito e trabalhar duro para conquistar espaço em novos negócios, com foco na inovação e criação de valor. É notável a relação existente entre empreender e inovar, “a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo” (Tidd, & Bessant, 2015, p. 8).

A inovação passa a ser uma das importantes funções dos empreendimentos e o empresário constitui o veículo das mudanças do mercado, isto é, o condutor da mudança econômica. Desse modo, a modificação do estado original da produção, por meio de ajustes contínuos, pode ocasionar crescimento econômico e as novas combinações dos fatores produtivos, constituídas de forma descontínua, podem ensejar ao desenvolvimento (Schumpeter, 1988).

A habilidade principal requerida de um empreendedor não é a do visionário e nem a do planejador, mas sim o potencial que possui para negociar e convencer os atores envolvidos no processo a colaborarem com o desenvolvimento de um negócio. Ou seja, a ação estratégica principal do empreendedor é idealizar o negócio e a partir



dele atrair interessados. O difícil, porém, é convencer outros a cooperarem em algo que ainda não existe (Campos, & Duarte, 2013).

O empreendedor não precisa ser, necessariamente, o administrador do novo negócio. Esse aspecto é importante para a análise do case em tela. Nessa perspectiva, os irmãos Walter tiveram uma boa iniciativa empreendedora e puseram uma empresa em movimento, a qual tinha espaço no mercado. Mas lhes faltou a percepção da importância da gestão profissional do empreendimento, a qual poderia ter sido desempenhada por profissionais do ramo.

As iniciativas dos irmãos Walter conduzem o caso em estudo para ampla discussão das características empreendedoras descritas por estudiosos da área. Atitudes como percepção de novos mercados, ousadia, iniciativa e a disposição para assumir riscos estão presentes neste caso. Porém, diante da rápida evolução do negócio, faltou aos gestores a habilidade de organizar e liderar pessoas, além de conhecimento técnico sobre etapas e processos administrativos necessários à gestão do empreendimento como um todo e para uma análise estratégica integrada do negócio.

Nota-se que a ausência de um planejamento estratégico prejudicou o alinhamento das atividades da empresa, inclusive na definição de uma estrutura organizacional e funcional adequada à complexidade do negócio. Da mesma forma, ao gestor faltou um olhar mais aguçado, em especial na gestão financeira da empresa, que resultou no decreto de falência da indústria.

É importante observar pontos positivos e negativos dos empreendedores em estudo que apresentam, em determinados momentos, elevada habilidade com o empreendedorismo e alta capacidade de gestão, e em outras situações, alto nível de empreendedorismo, mas baixa capacidade de gestão.

## **4.2 Planejamento e Gestão Estratégica**

O desenvolvimento de uma gestão estratégica tem se constituído em uma das principais dificuldades dos líderes nas organizações. Com um mercado cada vez mais incerto, a evolução tecnológica tornando o ciclo de vida dos produtos cada vez menores e o aumento da concorrência no mercado globalizado, exige-se uma gestão que considere aspectos ambientais nos seus processos de tomada de decisões.



Fundamental em todas as organizações, esse aspecto mostra-se ainda mais crucial em empresas de pequeno e médio porte que contam com estruturas mais limitadas para apoiar e subsidiar os processos decisórios.

A utilização de procedimentos lógicos e flexíveis para simplificar as decisões e o conhecimento cada vez maior de técnicas de interposição sobre a realidade tem direcionado as organizações a empregarem o planejamento em seus negócios como um dos delineamentos mais coerentes para gerir os recursos, antevendo possíveis ameaças e oportunidades (Rizzatti, & Pereira, 2014; Varela, Barbosa, & Farias, 2015).

Drucker (1998, p. 136) define planejamento estratégico como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

Fischmann e Almeida (2009) corroboram com essa posição ao assumir que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, pela análise do ambiente, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de viabilizar o cumprimento da missão da organização, além de determinar um propósito de direção para usufruir das oportunidades através de transformações e reorganizações, buscando assegurar o crescimento e sucesso sustentáveis (Carter, Clegg, & Kornberger, 2010).

O planejamento é o processo de análise da realidade e realização de escolhas que possibilita a elaboração de um plano de ação. Estrada e Almeida (2007) recomendam que seja elaborado um documento com detalhamento minucioso para o controle e monitoramento de seus resultados, definindo os responsáveis por cada ação estratégica, das prioridades, dos meios de execução, do orçamento e as formas de avaliação e retroalimentação do processo. A avaliação e a retroalimentação devem considerar os sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, alicerçados na missão, na análise do ambiente e dos objetivos definidos. Chandler (1962, p. 314) afirma que se “a estrutura não seguir a estratégia, a ineficiência reinará”.

Para Dornelas (2015), ao planejar a implementação de novos projetos, cabe aos gestores a atenção para questões simples, como adequar o tamanho e o tipo do projeto com o tamanho da organização. Salienta ainda que a inovação tornou-se um imperativo organizacional intrinsecamente relacionada às estratégias organizacionais na busca de condições competitivas em seus mercados. Observa-se que cada vez é



mais necessário o planejamento nas organizações, bem como a inovação dos processos por meio de estratégias que direcionem e subsidiem a gestão na tomada de decisões, considerando as metas e objetivos traçados, alavancando seus pontos fracos e fortalecendo seus pontos fortes.

O espírito empreendedor de José Lotário obscureceu o planejamento e gestão estratégica do empreendimento. Essa é uma característica de empreendedores que se expõem a riscos e realizam ações arrojadas sem contar com um planejamento ou direcionamento que viabilize uma gestão qualificada, embasada em conhecimentos técnicos e em competências apropriadas. A gestão amadora e improvisada em um empreendimento de alta complexidade expõe a organização a riscos, tornando-a frágil e vulnerável, elevando as chances de fracasso.

O planejamento e a gestão estratégica organizacional exercem um papel fundamental nas organizações empreendedoras. Utilizadas de forma integrada, influenciam positivamente as estratégias para a realização da missão e visão da empresa, além de contribuir no desenvolvimento da cultura organizacional, elevando oportunidades e o sucesso do empreendimento (Dornelas, 2015).

O planejamento estratégico é um artifício gerencial fundamental para as organizações, pois apresenta ferramentas que permitem às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, promover senso de direção e minimizar riscos em suas ações, tornando-se mais competitivas (Porter, 2001).

Uma característica marcante do empreendedorismo presente no caso em estudo revela a fragilidade no que concerne ao negócio empreendido quanto ao planejamento, habilidades e competências da gestão. Como pôde ser observado no relato, o início do empreendimento não foi planejado considerando o ambiente e sua complexidade e não houve a elaboração de um plano de ação estratégico, de modo a possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva, considerando as ameaças e as oportunidades do ambiente ao qual estavam inseridos.

### **4.3 Gestão de Empreendimentos**

A gestão de um empreendimento é uma gestão de interfaces em que se exige um controle adequado por meio de articulações e correto fluxo de informações entre



os diferentes níveis organizacionais, desde as frentes de produção até o topo da administração.

Quando se aborda a gestão de empreendimentos, observa-se que são diversos fatores que estão envolvidos nesse processo. Um desses fatores decisivos é o econômico. A importância de uma análise criteriosa das possibilidades de retorno econômico de um novo projeto ou negócio são fundamentais, pois não basta liderança de mercado se o retorno financeiro não recompensar o esforço empreendido (Dornelas, 2015).

Nesse aspecto, pode-se abordar a temática diante da não realização de uma análise criteriosa do fator econômico ao abrir o negócio, o que acarretou a falência do empreendimento, já que esse foi o fator determinante no relato dos sócios.

Ao abordar o gerenciamento de um projeto, o Project Management Institute (PMI, 2014) indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas para gerar um impacto significativo no sucesso do projeto são as molas propulsoras. No caso em análise, observa-se que a falta de habilidade para gerenciar esses elementos de forma integrada, elevaram o nível de risco, culminando no encerramento das atividades do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

Campos, N. A., & Duarte, F. J. C. M. (2013). A dimensão social da atividade empreendedora. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 13-23.

Carter, C., Clegg, S.R., & Kornberger, M. (2010). *Um Livro Bom, Pequeno e Acessível Sobre Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Dornelas, J. (2015). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC.

Drucker, P. (1998). *The Progresso of Management*. Irwin.



Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178.

Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Tradução de Gledson Luiz Coutinho. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, Sept.

Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2009). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas.

Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, p. 90-108.

Minuzzi, C. D. O., Vargas, K. S., & Fialho, C. B. (2016). Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.5, n.1.

Project Management Institute. (2014). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia Pmbok®*. 5. ed.

Porter, M. E. (2001). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Rizzati, G., & Pereira, M. F. (2014). O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas universidades de Santa Catarina. *Revista UNIFASC. Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 2, p. 166-189, mai./ago.

Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 3. ed.



Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

Varela, A. V., Barbosa, M. L. A., & Farias, M. G. G. (2015). Abordagem Cognitiva para Gestão do Planejamento Estratégico nas Organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 49-68.