



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO GEORGIO DIAS CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO: ESTUDO DE CASO DA SNACKOUT

FORTALEZA

2019

BRUNO GEORGIO DIAS CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO: ESTUDO DE CASO DA SNACKOUT

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- D53e Dias Castro, Bruno Georgio.
Estratégias de alto crescimento : estudo de caso da Snackout / Bruno Georgio Dias Castro. – 2019.
35 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Alto Crescimento. 2. Estratégia. 3. Gestão. I. Título.

CDD 658

BRUNO GEORGIO DIAS CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO: ESTUDO DE CASO DA SNACKOUT

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida, minha família e pela oportunidade de ter estudado na Universidade Federal do Ceará, onde vivi uma das fases mais importantes de toda a minha vida, além das mais diversas bênçãos que tenho na minha vida.

Agradeço aos meus pais, Shester e Estefânia, por terem sido ótimos pais, me educando para formar a pessoa que eu sou hoje. Me apoiando em minhas decisões e me ensinando lições que eu levarei para toda minha vida. Agradeço também a todos os meus familiares que formam uma família que amo e admiro muito.

Agradeço à minha companheira, Ana Paula, quem mais me apoiou, incentivou e encorajou nesta trajetória. Esteve comigo em todos os momentos, comemorando as alegrias e me dando suporte nas dificuldades. Minha maior parceira, que acredita em mim e quem mais me apoia e encoraja em todos os meus objetivos.

Agradeço a todas as pessoas que conheci nesses 6 anos que permaneci no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. Aos amigos, com os quais tive grandes momentos de alegria e foram parte desses anos de muito aprendizado e amadurecimento. Aos professores incríveis, os quais tive imenso privilégio de ter sido aluno e aos quais nutro grande admiração e respeito. À minha professora orientadora Prof^a. Dr^a. Márcia Zabdiele Moreira pela excelente orientação e paciência virtuosa. E à diretora de relacionamento da Snackout, Isadora Neves, por ter aberto as portas da sua empresa e ter disponibilizado seu tempo para contribuir nesta pesquisa.

RESUMO

As empresas de alto crescimento, no Brasil e no mundo, são as maiores criadoras de postos de trabalho. Entender como uma empresa pode atingir altas taxas de crescimento organizacional é interesse não apenas de empreendedores, mas também do setor público, que pode criar políticas de incentivo a essas empresas, que beneficiariam toda a sociedade. Com base nisso, esta pesquisa teve como objetivo geral: identificar os fatores que mais proporcionam alto crescimento nas empresas. A metodologia adotada foi de pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com uma diretora de uma empresa de alto crescimento cearense do setor alimentício. Os dados obtidos foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que há 5 fatores internos da empresa que mais propulsionam o crescimento: Capital Humano; Práticas de RH; Estratégia; Inovação; e Capacidades. Concluiu-se então que, para uma empresa obter alto crescimento, ela deve investir fortemente no seu capital humano, tanto ao nível dos gestores quanto ao dos funcionários, selecionando as melhores pessoas, treinando e retendo-as. Desenvolver metodologias de planejamento para responder rapidamente ao ambiente. Inovar constantemente, tanto em produto como em processos internos e desenvolver constantemente suas capacidades, tanto de inovação, quanto de gestão. Esta pesquisa contribuiu para o estudo do alto crescimento organizacional elucidando importantes fatores internos das empresas e trazendo indícios da validade do modelo de gestão adotado para análise.

Palavras-Chave: Alto Crescimento; Estratégia; Gestão.

ABSTRACT

High growth firms, in Brazil and in the world, are the biggest job creators. Understanding how a firm is able to achieve high rates of organizational growth is interesting not only for entrepreneurs, but for public sector too, which can create incentive policies to these firms, which would benefit the whole society. Based on it, this research had as general objective: identify the factors that most proportionate high growth on firms. The methodology adopted was qualitative, descriptive, bibliographic and field research. The data was collected through an interview with one executive of a high growth firm in the food sector located in the state of Ceará. The collected data was analyzed with content analysis technique. The results show that there are five internal factors of the firm that most provide high growth: Human Capital; Human Resource Management; Strategy; Innovation; and Capacities. The conclusion is that, to obtain high growth a firm must invest heavily in its human capital, both at the level of managers and employees, selecting the best people, training and retaining them. Developing planning methodologies to respond rapidly to the environment. Innovate constantly, both in product and intern processes and constantly developing its capacities, both innovation and management. This research contributed to the study of organizational high growth elucidating important internal factors of firms and providing indications of the validity of the management model adopted for analysis.

Key words: High Growth; Strategy; Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	11
2.1	Visão Baseada em Indústria	11
2.2	Visão Baseada em Recursos	13
2.3	Visão Baseada em Instituições	14
3	ESTRATÉGIA DE ALTO CRESCIMENTO	16
3.1	Capital Humano	17
3.2	Práticas de RH	19
3.3	Estratégia	19
3.4	Inovação	20
3.5	Capacidades	21
4	METODOLOGIA	23
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5.1	A Snackout	25
5.2	Capital Humano	25
5.3	Práticas de RH	26
5.4	Estratégia	29
5.5	Inovação	30
5.6	Capacidade	32
5.7	Estratégia Empresarial	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

No contexto político e de sociedade, as Empresas de Alto Crescimento (EAC) são de grande importância, pois são estas as que mais geram novos postos de trabalhos em uma economia, logo, é de interesse político criar políticas que fomentem o alto crescimento, como forma de utilizar os recursos públicos para geração de emprego e desenvolvimento econômico de maneira mais eficiente (MOSCHELLA; TAMAGNI; YU, 2018); (LEE, 2013).

Do ponto de vista dos empreendedores, crescer, tanto em faturamento, como em outros aspectos da empresa, é uma de suas principais intenções e desafios (MOSCHELLA; TAMAGNI; YU, 2018). Entender como desenvolver a empresa para atingir alto crescimento e sustentá-lo é fundamental na condução dos negócios para o alto crescimento.

Há muitas variações em diversos estudos sobre a definição de Empresa de Alto Crescimento, porém, neste estudo, será adotada a definição estabelecida pela Eurostat-OECD (2007) que determina que, Empresa de Alto Crescimento é toda empresa com mais de 10 funcionários, que apresente um crescimento médio igual ou superior a 20% ao ano durante 3 anos completos.

Buscando entender como ocorre o fenômeno do alto crescimento em empresas, vários estudos analisaram diversos fatores organizacionais e o seu impacto na propensão de uma empresa alcançar ou não alto crescimento. Alguns desses fatores são estruturais, como: produtividade, lucratividade, inovação, capacidade financeira, investimentos, etc. Outros, são fatores demográficos: idade, tamanho, propriedade e se exporta ou não.

Estudos analisando fatores de natureza estrutural ou demográfica unicamente, concluíram que tais fatores, apesar de se relacionarem parcialmente com o alto crescimento, não eram conclusivos (MOSCHELLA; TAMAGNI; YU, 2018) (LEE, 2013).

Esses estudos chegaram à conclusão de que talvez o alto crescimento seja fruto de pura sorte, ou que os verdadeiros propulsores do crescimento estejam em elementos internos das empresas.

Em busca de descobrir que elementos são esses, Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) realizaram um levantamento teórico com os principais estudos realizados sobre alto crescimento e identificaram os cinco fatores que mais se relacionavam com o fenômeno: Capital Humano, Práticas de RH, Estratégia, Inovação e Capacidades.

Com base nesses resultados, elaboraram um modelo conceito de gestão estratégica de EACs composto por esses cinco fatores, que não apenas se relacionam com alto crescimento, mas que também se relacionam entre si.

Este modelo conceitual serviu de base para entender a seguinte questão: como empresas conseguem obter um alto nível de crescimento? O objetivo geral desta pesquisa foi: Identificar os fatores que mais proporcionam alto crescimento nas empresas. Dentre os objetivos específicos: a) analisar as estratégias adotadas por empresas cearenses de alto crescimento; b) verificar como os principais fatores proporcionam alto crescimento nas empresas cearenses, tomando por base o modelo de Demir, Wennberg e Mckelvie (2017).

A justificativa para a escolha do tema desta pesquisa, é que esta pode ajudar a esclarecer como empresas conseguem atingir alto crescimento, independentemente do tamanho, idade e setor de atuação. Podendo servir de base para a elaboração de estratégias, planos e direcionamento de esforços em organizações que buscam expandir seus negócios e se consolidar no mercado.

Os estudos de Moschella, Tamagni e Yu (2018) e Lee (2013), mostram que pesquisas quantitativas analisando apenas aspectos estruturais e demográficos como propulsores de alto crescimento não são conclusivos e levantam a necessidade de estudos aprofundados dentro das empresas.

Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) em seu levantamento teórico, elaboraram um modelo de gestão estratégica de alto crescimento, baseado em diversas pesquisas anteriores que analisaram os fatores de crescimentos em várias empresas. O modelo, porém, não foi aplicado empiricamente, levantando a necessidade de validação empírica. Esta pesquisa se propõe a realizar esta validação, no entanto, se restringe à aplicação deste modelo na análise de EACs cearenses.

Os autores do modelo citam em seu estudo lacunas teóricas que ainda precisam ser esclarecidas. Os estudos mostram relações claras entre os 5 fatores do modelo com o alto crescimento em empresas, porém, ainda falta uma compreensão mais aprofundada em relação a como esses fatores proporcionam crescimento, quais as melhores práticas de RH, estratégia ou como esses fatores se modificam ao longo do tempo de vida da empresa ou entre diferentes setores.

Questões a esse respeito são: qual a melhor forma de treinar o capital humano da empresa para acompanhar o alto crescimento organizacional?; como programas de incentivo incentivam os funcionários e gestores a atingirem as metas de alto crescimento?; planejamento estratégico é sempre bom para o crescimento ou isso é uma questão variável?; como estratégias de diferenciação impactam no crescimento?; qual o impacto da diversidade de capital humano no crescimento?; como a inovação impacta as capacidades da empresa (financeira e gestão)?; existe um limite de alto crescimento que uma empresa consegue lidar?

Ainda há muitas questões a serem estudadas e esclarecidas a respeito do alto crescimento, o modelo de gestão utilizado nesta pesquisa é um avanço e esta pesquisa busca aprofundar o conhecimento de seus fatores e acrescentar ao conhecimento sobre alto crescimento.

A metodologia desta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva. A abordagem e método se devem à necessidade de analisar mais profundamente os fatores de alto crescimento nas empresas. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica para levantamento do referencial teórico. A coleta de dados em campo foi realizada em uma EAC sediada no estado do Ceará, na qual foi aplicada uma entrevista com uma diretora, seguindo um roteiro semiestruturado baseado no modelo de gestão estratégica de alto desempenho apresentado nesta pesquisa. Os dados obtidos foram analisados com o método de análise de conteúdo

Esta pesquisa segue a estrutura padrão. Este primeiro capítulo é a introdução, trata da contextualização do tema, apresentação do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e resumo da metodologia. Os dois capítulos a seguir, capítulos 2 e 3, tratam do referencial teórico. O capítulo 2 traz uma contextualização do que é estratégia, revisando o tripé estratégico. O capítulo 3 apresenta o modelo de gestão estratégica de alto crescimento, no qual a pesquisa se centraliza. O capítulo 4 descreve a metodologia adotada na pesquisa. O capítulo 5 apresenta os dados obtidos na entrevista com a empresa analisada bem como o confronto com a bibliografia utilizada. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

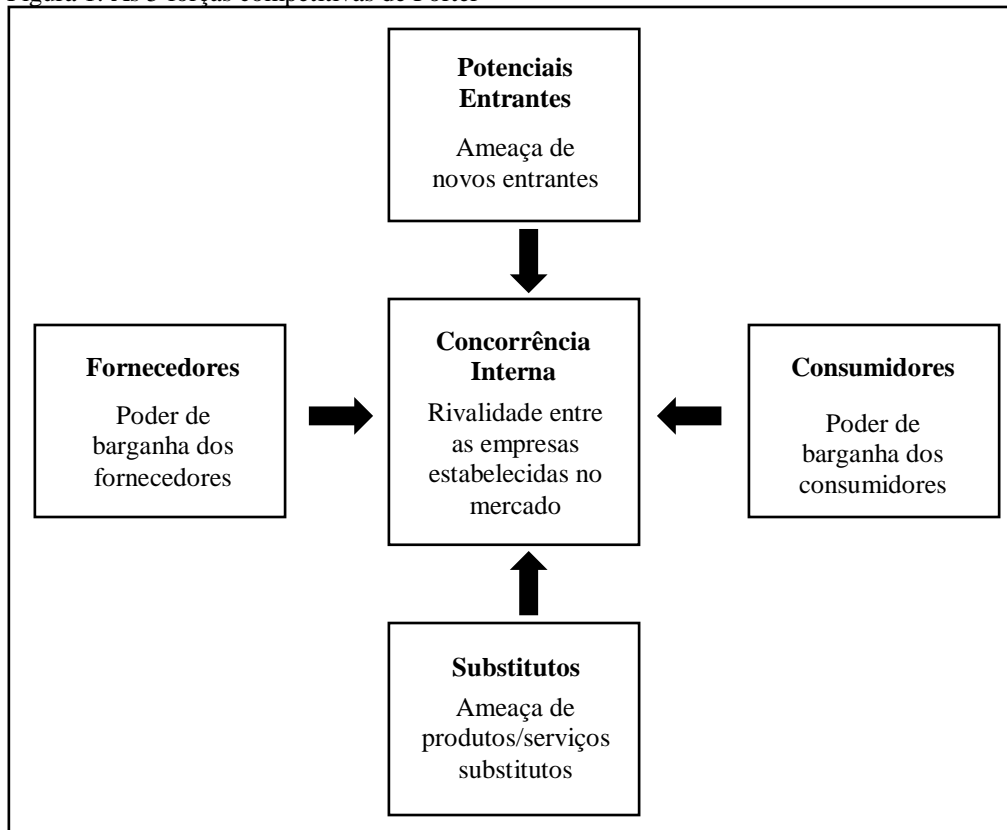
Em estratégia, estudos apontam para um modelo de tripé, em que a estratégia de uma empresa é determinada por três diferentes visões: a Visão Baseada em Indústria (PORTER, 1997), a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, HESTERLY, 2011) e a Visão Baseada em Instituições (PENG et al, 2009)

O entendimento de quais são os fatores envolvidos e como se forma uma estratégia nos ajuda a compreender as estratégias utilizadas em empresas de alto crescimento.

2.1 Visão Baseada em Indústria

Segundo Porter (1997) e a Visão Baseada em Indústria, a estratégia de uma empresa é definida de acordo com a análise das cinco forças em seu mercado, criando um modelo de análise que pode ser visto na figura 1 e está descrito no quadro 1. Esses 5 fatores são:

Figura 1: As 5 forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1997)

Quadro 1 – As 5 forças competitivas de Porter

Força Competitiva	Conceito
Potenciais Entrantes	Todas as empresas que têm poder de entrar nesse mercado. Dependendo das condições atuais desse mercado, as barreiras de entrada podem ser mais altas ou mais baixas. Barreiras altas favorecem empresas estabelecidas, dificultando a entrada de novos competidores.
Concorrência Interna	Fator que analisa o nível de concorrência entre as empresas desse mercado. Fatores estruturais como crescimento de mercado, nível de custos fixos ou de armazenagem, nível de produção versus demanda afetam o nível de competição interna, além de estratégias individuais de empresas.
Substitutos	Empresas de outros mercados cujo produto ou serviço compete em preço e em performance com o da empresa analisada. Ex.: Viagens por aviões e Viagens por ônibus.
Compradores	Poder de barganha do comprador. “O poder de barganha do comprador determina o lucro que pode ser extraído de um produto enquanto atende as demandas de preço e qualidade.” (PORTER, 1997, p. 4). Fatores como volume de compradores, custos de aquisição, lealdade de marca, etc. influenciam o nível do poder de barganha dos compradores.
Fornecedores	Poder de barganha dos fornecedores. Fatores como volume de fornecedores, existência de substitutos ou custos para aderir a um substituto, nível de dependência dos compradores em relação ao produto, capacidade de integração do fornecedor e importância do comprador para o fornecedor são fatores que influem no poder de barganha do fornecedor.

Fonte: Porter (1997)

Com base na análise das 5 forças de mercado, a empresa pode decidir qual estratégia adotar, Porter (1997) diz que há três estratégias genéricas para reposicionamento no mercado: liderança em custos, diferenciação e foco.

Liderança em custos é a estratégia mais comum, consiste em uma organização priorizar suas atividades em aumentar a eficiência e reduzir seus custos operacionais para oferecer o produto ou serviço ao menor preço possível para o cliente (PORTER, 1997). Essa estratégia protege a empresa contra outros competidores ineficientes, substitutos e entrantes, além de permitir maior flexibilidade de preço. Em contrapartida, exige um redesenho do produto e da produção, talvez sendo necessário também, que a empresa já tenha um alto *market share* inicial e acesso a matérias-primas mais baratas, e a liderança em custo deve ser mantida por um período de tempo significativo.

A estratégia de diferenciação consiste em desenvolver um aspecto do produto, como marca, características, tecnologia (PORTER, 1997). A empresa, caso obtenha sucesso em se diferenciar em um ou mais aspectos valorizados pelo cliente, cria uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores, assim, convence o consumidor de que vale a pena pagar pelo preço mais alto. Essa estratégia protege contra a sensibilidade de preço dos compradores

enquanto aumenta as margens de lucro. Em contrapartida pode acabar limitando o seu *market share*, além de necessitar de um maior custo operacional e correr o risco de ser imitado pela concorrência.

Foco é uma variação da estratégia de diferenciação, com a diferença de que esta estratégia busca atender as necessidades específicas de um determinado segmento muito bem definido (PORTER, 1997). Essa estratégia protege a empresa contra concorrentes, substitutos e novos entrantes; fortalece lealdade de marca; aumenta o *market share*, podendo até levar ao monopólio nos segmentos escolhidos. Em contrapartida, requer custos operacionais mais altos, assim como a estratégia de diferenciação; o segmento pode não apresentar um alto crescimento em comparação ao mercado em geral e o segmento pode se fragmentar, comprometendo o *market share* da empresa.

2.2 Visão Baseada em Recursos

A perspectiva de Barney e Hesterly (2011) sobre estratégia, a Visão Baseada em Recursos (VBR), consiste em avaliar a vantagem competitiva de uma empresa com base em seus recursos e capacidades. A VBR possui duas premissas básicas: heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos.

A heterogeneidade de recursos é a premissa que considera que as empresas podem ter recursos e capacidades variadas, mesmo atuando num mesmo mercado. Já a imobilidade de recursos considera que essas diferenças de recursos e capacidades entre empresas do mesmo mercado, podem ser duradouras. Isso pode ocorrer devido a um elevado custo para empresas concorrentes desenvolver e adquirir esses recursos e capacidades.

Na perspectiva da VBR, Recursos “são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 58) e Capacidades são definidas como “o subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 58)

Os recursos e capacidades também são divididos entre 4 categorias: Financeiros, Físicos, Individuais e Organizacionais. Financeiro é todo o dinheiro a disposição da empresa, não importando sua fonte. Físicos são todos os recursos como maquinário, planta, localização geográfica e tecnologia. Individuais, também chamados de recursos humanos, é todo o conjunto de pessoas da empresa, experiência, inteligência, personalidade e visão. Por fim, há os recursos

organizacionais, que, diferentemente dos recursos individuais que focam no indivíduo isolado, os recursos organizacionais são os atributos das pessoas em grupo na empresa, sistemas de gestão, estrutura organizacional, cultura organizacional, etc.

Seguindo o modelo VBR de análise de estratégia baseada nos recursos e capacidades da organização, Barney e Hesterly (2018) propõem o modelo VRIO para analisar os diferentes recursos e capacidades da organização e posteriormente saber se estes geram uma vantagem competitiva.

O modelo VRIO analisa quatro aspectos relativos aos recursos e capacidades de uma organização: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Valor é o quanto um recurso ou capacidade permite a organização explorar uma oportunidade ou mitigar os efeitos de uma ameaça. Quanto mais, mais valioso será esse recurso ou capacidade.

Raridade é o quanto outras empresas concorrentes possuem esse mesmo recurso ou capacidade. Quanto mais restrito for o grupo de empresas que possuam esse recurso ou capacidade, maior será a vantagem competitiva proporcionada.

Imitabilidade é o quanto um recurso ou capacidade pode ser copiado por empresas concorrentes. Esse aspecto relaciona-se com a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Se empresas concorrentes possuem desvantagens de custo que dificultam o processo de desenvolvimento ou obtenção desses recursos, então, a empresa que os possui manterá sua vantagem por mais tempo.

Organização é o aspecto que se refere ao quanto a empresa está organizada para poder explorar ao máximo o potencial de sua vantagem competitiva.

2.3 Visão Baseada em Instituições

Uma crítica comum às Visões Baseadas em Indústria e Recursos, é a falta de atenção e consideração ao contexto em que a empresa está inserida. Tão importante quanto os recursos internos e o mercado em que uma empresa atua, são as instituições locais que influem no ambiente de negócios, tanto as formais: leis e regulamentações, como as informais: normas, cultura e éticas locais (PENG et al, 2009).

Observando essa lacuna nos estudos estratégicos e considerando o impacto das instituições, surge a Visão Baseada em Instituições, completando o tripé estratégico. Esta visão se baseia em dois pressupostos centrais. O primeiro diz que “Gestores e firmas racionalmente

perseguem seus interesses fazem escolhas estratégicas de acordo com as restrições formais e informais em uma estrutura institucional. “ (PENG et al, 2009, p. 5). O segundo diz o seguinte:

Enquanto instituições formais e informais combinam para governar o comportamento de empresas, em situações onde restrições formais não estão claras ou são falhas, restrições informais terão uma importância maior em reduzir incertezas, provendo guiamento, e conferindo legitimidade e recompensando gestores e empresas. (PENG et al, 2009, p. 6)

Ou seja, os gestores responsáveis por desenvolver estratégias nas empresas, vão considerar além das forças do mercado e dos recursos internos, as restrições institucionais formais e informais. Essas restrições, que variam entre países e até mesmo dentro de um mesmo país, funcionam como “regras do jogo”, e isso tem um impacto muito grande no processo de elaboração de uma estratégia.

Por exemplo, uma estratégia de liderança em custos pode falhar dependendo do seu contexto. Em alguns países, essa estratégia pode ser frustrada devido a leis antidumping e até mesmo ser totalmente ilegal, inviabilizando totalmente qualquer tentativa de redução de preços. Uma estratégia pode ser antiética devido a instituições informais, como por exemplo, vender hambúrgueres de carne bovina na Índia, cuja religião predominante condena o consumo.

E como diz o pressuposto 2, na falta de instituições formais bem definidas, mais os gestores e empresas se apoiam nas instituições informais. Esse fenômeno é mais observável em economias emergentes, onde faltam instituições formais bem definidas. Segundo Peng et al (2009), nessas economias, os empreendedores se baseiam mais nos laços informais em suas redes de conexões.

3 ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO

Quando se estuda a respeito de estratégias de alto crescimento em empresas, é fundamental que se tenha primeiro uma definição do conceito de alto crescimento (DEMIR; WENNERBERG; MCKELVIE, 2017). Muitos estudos, principalmente os mais antigos, divergem nas definições adotadas, variando desde crescimento em número de funcionários a faturamento, crescimento relativo ou uma determinada porcentagem das empresas com melhor desempenho em uma amostra.

Neste estudo será usada a definição estabelecida pela Eurostat-OECD (2007) em que, uma empresa é considerada de alto crescimento quando possui mais de 10 empregados e apresenta um crescimento anual médio igual ou superior a 20%, ao longo de 3 anos, tanto em número de empregados quanto em faturamento.

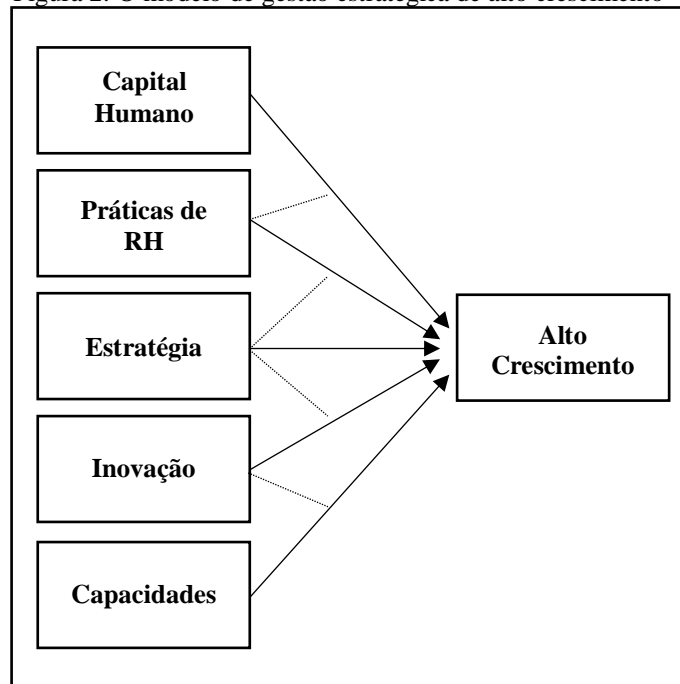
Nesse cálculo, o ano de fundação da empresa, ou ano 0, não é considerado, pois muitas empresas são fundadas no decorrer desse ano, logo, não irão operar por todos os 12 meses, conseqüentemente, no ano 1 seria registrado um grande crescimento, comparado ao período anterior, simplesmente, por que o ano 0 é mais curto.

A Eurostat-OECD (2007) também atribuiu uma definição específica para as empresas de até 5 anos de idade que apresentem uma taxa média igual ou superior a 20% de crescimento por 3 anos, tais empresas são chamadas de gazelas.

Tendo definido o conceito de alto crescimento, busca-se agora entender como atingi-lo. Um estudo conduzido por Demir, Wennberg e Mckelvie (2017), realizou um levantamento teórico com as principais contribuições ao estudo da gestão estratégica de alto crescimento, em busca de entender quais são os principais fatores que levam uma empresa ao alto crescimento.

Após uma análise de 39 estudos publicados nos últimos 30 anos, chegou-se à criação de um modelo de gestão para o alto crescimento, que consiste nos 5 fatores de gestão mais relacionados com o alto crescimento, são eles: Capital Humano, Gestão de Recursos Humanos, Estratégia, Inovação e Capacidades Internas.

Figura 2: O modelo de gestão estratégica de alto crescimento



Fonte: Demir, Wennberg e Mckelvie (2017)

Cada um dos 5 fatores consiste em um conjunto de elementos e práticas da organização. Nos próximos subcapítulos cada um desses fatores será descrito em detalhes.

3.1 Capital Humano

O capital humano de uma empresa consiste em todo o conhecimento possuído pelas pessoas que trabalham na organização. Esse conhecimento pode estar em uma empresa de diversas formas: educação formal e habilidades dos fundadores e gestores, experiência de gestão, capacidades cognitivas e *expertise* específica.

Pesquisas analisadas por Demir, Wennberg e Mckelvie (2017), mostram que o nível de educação formal dos fundadores e gestores tem um impacto significativo na propensão de uma empresa atingir alto crescimento. O nível educacional entre outros empregados também é significativo, porém, não tanto quanto entre os gestores, cuja falta se mostra um grande impeditivo para o alto crescimento.

O estudo feito por Monteiro, Bortoluzzo e Rosa (2018) com EACs brasileiras corrobora a importância do nível educacional no alto crescimento. A análise mostrou que empresas localizadas em regiões onde há melhores índices educacionais são mais propensas a apresentarem alto crescimento.

Empresas instaladas em regiões com maior gasto em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e onde a população tem maior escolaridade, apresentam maior probabilidade de estar nos grupos com maior alto crescimento. [...] Em relação à educação, temos um efeito positivo e elevado, o que lança luz sobre a relevância do capital humano sobre o maior alto crescimento persistente. (MONTEIRO, BORTOLUZZO E ROSA, 2018, p. 9)

Experiência de gestão também se mostra consistentemente como um fator de propensão ao alto crescimento. O estudo de Shuman (1985) com EACs nos EUA, mostra que empresas fundadas por pessoas que já haviam criado outros negócios cresciam a uma taxa maior do que a dos empreendedores de primeira viagem. O efeito positivo da experiência se dá devido ao *know-how* dos gestores, suas conexões e entendimento do mercado.

Em uma análise mais profunda, observou-se que essa experiência de gestão é positiva devido a um conjunto de práticas fundamentais para o sucesso de uma EAC, como criar uma visão de negócios viável, empregar as pessoas certas e instigar independência nos funcionários. A falta de experiência nessas práticas pode ser um grande obstáculo para o alto crescimento. (DEMIR; WENBERG; MCKELVIE, 2017)

Outro elemento importante do capital humano é a capacidade cognitiva dos gestores, seja prática, analítica ou criativa. Todas essas capacidades mostraram relações diretas com a propensão da empresa obter alto crescimento. Os mesmos estudos mostram que altos níveis de educação formal podem prejudicar essas capacidades em momentos iniciais de alto crescimento, porém, a prática e vivência de gestão de alto crescimento potencializam essas capacidades.

Expertise específica se divide de duas maneiras: *expertise* de mercado e *expertise* empreendedora. *Expertise* de mercado consiste em conhecimentos específicos da área, como os consumidores, distribuidores, tecnologias específicas, além de uma rede de contatos importantes. A *expertise* empreendedora consiste na experiência prévia de empreender, tal experiência ajuda fundadores a saber lidar com dificuldades relacionadas ao ato de empreender um novo negócio.

Entre os dois tipos de *expertise*, a que possui maior impacto no alto crescimento é a de indústria. Os estudos mostram que a *expertise* empreendedora perde impacto quando os fundadores possuem mais *expertise* de indústria, nível educacional e experiência de gestão, porém, é importante para estratégias do tipo “Pensar Grande”.

3.2 Práticas de RH

Práticas de recursos humanos são outro fator fortemente relacionado com a propensão de propiciar alto crescimento a uma empresa que as aplique com sucesso (DEMIR; WENBERG; MCKELVIE, 2017). Definidas como um conjunto de práticas estruturadas como um sistema de desenvolvimento do capital humano da empresa, objetivando o atingimento de metas e objetivos da organização. As principais práticas relacionadas com o alto crescimento, são: seleção, treinamento e retenção.

Em uma empresa que esteja passando por um período de alto crescimento, a necessidade de contratar pessoas, não só para atender a demanda de operações da empresa, mas também para captar talentos que tragam novas competências necessárias, é muito grande. Tamaña demanda atribui imensa importância à prática de recrutamento e seleção. Em EACs, muito mais tempo e recursos são dispendidos nos processos de recrutar, selecionar, orientar e integrar os novos talentos, garantindo que as pessoas certas entrem e que logo se alinhem com a cultura e ideologia da empresa.

A prática de treinamento é de fundamental importância para EACs, dada a grande necessidade de desenvolvimento do capital humano frente ao ambiente de constante mudanças enfrentadas pela empresa. Estudos mostram que empresas que investem em treinamento dos seus membros, possuem uma forte tendência a obter alto crescimento. Outra grande vantagem do treinamento organizacional, é o desenvolvimento de competências específicas dificilmente copiáveis pelos concorrentes, propiciando à empresa uma vantagem competitiva que à permitirá sustentar seu crescimento.

A importância das práticas de retenção se dá pela necessidade de compensar os funcionários, pois, em períodos de alto crescimento, costumam ser bastante exigidos. Estudos apontam que incentivos financeiros para os funcionários costumam se associar a alto crescimento, porém, outros estudos apontam que alguns desses incentivos, como pagamento em ações, possuem um efeito negativo quando oferecidos aos gestores. Apesar de se saber da importância de políticas de incentivos e reconhecimento do desempenho para o crescimento da organização, não se sabe claramente quais as melhores formas de aplicar.

3.3 Estratégia

Considerando a definição de estratégia como um padrão de decisões em uma empresa que determina seus objetivos, propósitos, políticas e planos para atingir metas, Demir,

Wennberg e Mckelvie (2017) identificaram 2 práticas estratégicas relacionadas ao alto crescimento: planejamento estratégico e diferenciação.

Quanto ao planejamento estratégico, observou-se que as EACs adotam práticas muito bem desenvolvidas de planejamento, adotando métodos, processos e tecnologias sofisticados, porém, não se observa tanta diferença nesse quesito em comparação com empresas de crescimento mais estável. O que se observa de diferente entre empresas dos dois tipos é que as EACs possuem maior orientação para o crescimento, visão, capacidade de responder às mudanças do ambiente externo, que num período de alto crescimento torna-se muito dinâmico, com mudanças constantes e a capacidade dos gestores de implementar os planos.

Isso nos leva a afirmar que modelos de gestão voltados para o alto crescimento devem prezar pela agilidade, que se reflete em mudanças significativas nos seus sistemas, processos e estruturas, visando a adequação ao ambiente de constante mudanças.

Os estudos mostram também, que, a adoção de estratégias de diferenciação, tanto de mercado como de produto, é um forte preditor de alto crescimento. Esse alto crescimento é mais comumente atingido através da estratégia de oferecer um produto a um mercado nas fases iniciais da empresa e em seguida, inserir com sucesso esse produto em novos mercados.

3.4 Inovação

Inovação é outro elemento bastante associado ao alto crescimento, sendo considerado como “fazer novas coisas ou fazer as coisas que já são feitas de uma nova maneira” (Schumpeter, 1947 *apud* Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017, 151). A inovação pode ser feita tanto na forma de produto, quanto na forma de processo. Estudos mostram que investimentos em P&D, resultando em novas aplicações de patentes e introdução de novos produtos no mercado, estão fortemente associados ao alto crescimento.

A criação de produtos inovadores é uma forma de criar oportunidades, tanto para penetrar num mercado existente como para abrir um novo nicho, tal inovação consiste na adoção de uma estratégia de diferenciação, que está fortemente associada ao alto crescimento.

Estudos a respeito da relação entre inovação de processo e alto crescimento, apesar de não serem conclusivos, se baseiam na noção de que o alto crescimento é decorrente da estrutura e dos processos organizacionais que se relacionam com o desempenho da empresa.

3.5 Capacidades Internas

Definida como a habilidade de se utilizar os recursos, práticas e processo, bem como mudar, modificar e substituí-los com a intenção de atingir os objetivos da empresa (DEMIR; WENNBERG; MCKELVIE, 2017), as capacidades organizacionais se dividem em três tipos: Gestão, Financeiras e Inovação.

As capacidades de gestão são a compilação das capacidades organizacionais, como gestão de rh, marketing, operacional e financeiro, quanto mais bem desenvolvidas essas capacidades, maior a propensão ao alto crescimento. Porém, o fator que mais se deve levar em consideração, pois é o que distingue EACs de não-EACs, é a habilidade de identificar e superar barreiras competitivas e organizacionais.

Pelo fato de que EACs estão expostas a rápidas flutuações e mudanças ao longo do tempo que envolvem muitas partes diferentes da empresa, espera-se que tal capacidade de gestão seja dinâmica e envolva “as capacidades com a qual os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais. (Adner and Helfat, 2003 *apud* Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017, p. 21).

As capacidades financeiras são o coração da empresa, por que são elas que permitem às EACs adotar e executar suas estratégias de alto crescimento, como expansão de mercado ou inovação de produto, por que a execução das estratégias requer capital financeiro, e são as capacidades financeiras que abastecem a empresa com esses recursos. Estudos mostram que, mesmo que a capacidade de acumular capital financeiro esteja relacionada com o alto crescimento, as EACs com maiores taxas de crescimento são as que capturam as oportunidades que menos exigem capital financeiro, que é a capacidade de fazer mais com menos.

As capacidades financeiras de uma EAC é medida de acordo com a habilidade de: gestão de orçamento e fluxo de caixa; disponibilidade de capital financeiro; processos de relatórios financeiros; análise de demonstrações financeiras; e controle de custos. “... [a] habilidade de uma empresa captar recursos financeiros é mais importante do que os recursos financeiros em si (Florin, 2013 *apud* Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017, p. 17). ”

Por último há a capacidade de inovação, que, em termos de capacidade organizacional, consiste basicamente em investimentos em P&D. Diferentemente da Inovação como fator de alto crescimento, como visto no subcapítulo anterior, que consiste na introdução de produtos, serviços ou processos internos inovadores, a inovação como capacidade interna é o quanto uma empresa é capaz de produzir essas inovações.

De uma maneira geral, as capacidades organizacionais são fundamentais para se atingir alto crescimento. Desenvolver as capacidades necessárias é crítico tanto para alcançar alto crescimento, como para sustentá-lo.

4 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2005), a abordagem qualitativa busca focalizar peculiaridades e as relações entre os elementos. Com base nisso, entende-se que esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, pois buscou compreender as relações entre determinados fatores internos da empresa e o seu crescimento organizacional.

No levantamento do referencial teórico, foi utilizado o procedimento de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003), consiste na obtenção de informações através de toda a bibliografia existente sobre o tema. A pesquisa bibliográfica foi realizada através de pesquisas utilizando como palavras-chave “Estratégia” e “Alto Crescimento” no Portal de Periódicos CAPES, e “Strategy” e “High Growth” no portal Science Direct. Os artigos obtidos foram lidos, avaliados e depois foram selecionados de acordo com os objetivos desta pesquisa. Ao final do levantamento bibliográfico, a pesquisa se concentrou na obra de Demir, Wennberg e Mckelvie (2017).

O método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso, que consiste “...no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2013, p. 121). Este método foi adotado pois foi necessário conhecer mais profundamente a empresa analisada, condição necessária para atingir os objetivos da pesquisa.

Com o objetivo de descrever características das EACs, bem como identificar seus fatores propulsores de crescimento, a pesquisa seguiu na linha descritiva (GIL, 2010). Devido à necessidade de obter informações a respeito da empresa a ser analisada diretamente com a empresa, a coleta de dados se classifica como por meio de entrevista (SEVERINO, 2013). A entrevista foi realizada pessoalmente com a diretora de relacionamento nas dependências da empresa, assim, classificando a pesquisa como de campo (SEVERINO, 2013).

A busca e seleção da empresa se deu através de pesquisa na web, buscando notícias e dados a respeito de empresas de alto crescimento no Ceará. Como principal fonte de pesquisa, foram buscadas empresas participantes do programa de aceleração Scale-Up Endeavor, cujo pré-requisito para ser participante é ser uma EAC.

De todas as empresas contatadas, a Snackout, empresa do setor alimentício no nicho de alimentos saudáveis se disponibilizou a participar da pesquisa. Em 2018 foi empresa participante do programa Scale-Up Endeavor, tendo apresentado uma taxa de crescimento anual superior a 100% nos anos anteriores. Esses números, mostram que a Snackout tem tido muito

êxito em crescer aceleradamente e, pelo fato de ainda não possuir 5 anos desde sua fundação, a empresa se classifica como uma gazela.

Para a obtenção dos dados, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, exibido no Quadro 2, com um dos dois diretores, no caso, a diretora de relacionamento. O questionário foi baseado no modelo de gestão de alto crescimento de Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) e suas questões buscaram investigar na empresa entrevistada os 5 fatores tidos como propulsores de alto crescimento, segundo o modelo de gestão adotado.

Após a obtenção dos dados na entrevista, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que consiste em identificar o que está sendo dito a respeito do objeto de pesquisa para inferir conhecimentos a respeito deste (VERGARA, 2005). Foram transcritas falas da entrevistada que em seguida foram confrontadas com a teoria utilizada nesta pesquisa.

Quadro 2 – Quadro de Congruência

Problema	Objetivo	Pergunta
Validar modelo de gestão estratégica de alto crescimento	Identificar o nível de Capital Humano na empresa	Qual a formação dos fundadores e da mesa diretora da empresa? (Curso e Instituição de ensino)
		Os fundadores/diretores costumam fazer cursos de aprimoramento?
		Quais as habilidades que os fundadores e diretores reconhecem possuir?
		Qual o nível educacional dos funcionários?
		Os fundadores/diretores possuem experiência de gestão prévia? Qual o impacto dessa experiência?
		Os fundadores/diretores possuem experiência de indústria prévia? Qual o impacto dessa experiência?
		Os fundadores/diretores possuem experiência de empreendedorismo prévia? Qual o impacto dessa experiência?
	Identificar as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos	Quais são as principais práticas/programas de RH adotados pela empresa?
		Como é o processo de recrutamento, seleção e integração?
		Quais são as práticas de treinamento interno adotado pela empresa?
		Quais são as práticas de incentivo e retenção adotadas pela empresa?
	Identificar a estratégia do negócio	A empresa possui um planejamento estratégico de longo prazo?
		Como são feitos os planejamentos internos? (Método e frequência)
		O quão mutável tem sido o ambiente externo da empresa? Quais as principais mudanças?
		Como a empresa tem reagido a essas mudanças?
		Como poderia ser descrita a estratégia da empresa? (Matriz de Ansoff)
	Identificar práticas de inovação	O quanto e como a empresa investe em P&D?
		Como a empresa desenvolve e insere novos produtos/serviços no mercado?
		Como a empresa gere os seus processos internos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Aqui se encerra o capítulo de metodologia. No próximo capítulo, serão expostos os dados obtidos, bem como o confronto com o referencial teórico utilizado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo analisa-se, de acordo com o modelo de gestão adotado, os dados e informações obtidos na entrevista com os gestores da empresa estudada.

5.1 A Snackout

A empresa analisada é a Snackout, empresa do setor alimentício, focada no nicho de alimentos saudáveis. Foi fundada no fim de 2014 e atualmente seu catálogo é composto por doces, granolas, farofas de amendoim e manteigas temperadas. A empresa tem registrado taxas de crescimento superiores a 100% ao ano no faturamento nos últimos anos. Atualmente está expandindo para os estados da região Sul e Sudeste, já estando bem consolidada no Nordeste.

A empresa, atualmente, possui apenas os dois sócios-fundadores como diretores que tomam as decisões e ditam as diretrizes da empresa. A Snackout se mostra como uma empresa valorizadora do seu capital humano, a começar pelos diretores, que investem constantemente em qualificação.

5.2 Capital Humano

A diretora de relacionamento se formou em administração pela Universidade Federal do Ceará em 2014. Segundo a própria, a marca Snackout é a força da empresa, por isso decidiu fazer um MBA em gestão de marcas para se qualificar mais para a gestão da empresa. “Isso é muito essencial sabe, eu sempre digo que a teoria vai te embasar para colocar algo em prática”.

Além do conhecimento em sala, o *networking* com profissionais e especialistas de áreas como *design* e publicidade a permite trocas de ideias e conhecimentos muito valiosos para o aprimoramento contínuo.

A gente tem grupo, as vezes eu tenho uma dúvida. [...] A galera mostra exemplos, cases que tão acontecendo no mercado, a gente discute. Agora mesmo eu estava conversando com uma professora [...] e tirando umas dúvidas com ela. Então, eu tento manter isso, que é um aprendizado contínuo. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

O diretor de produção possui conhecimentos mais generalistas, está sempre estudando por conta própria diversos temas de interesse da empresa e trazendo soluções para os seus desafios.

Ele é muito mais ligado a tipo, artigo científico, de ler as coisas [...] Sempre lendo muito, em várias áreas, ele gosta de tudo um pouco, assim sabe, eu acho que a mente dele é mais aberta, digamos, ele é um pouquinho de finanças, novidade de mercado, tendências de mercado, ele está sempre em um pouquinho de cada coisa. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Os dois diretores também participam das reuniões de sindicato que os permitem maior troca de ideias, além de terem sido participantes do programa de aceleração Scale-Up Endeavor 2018, tido como a experiência mais enriquecedora em termos de conhecimento.

Teve a Endeavor, que foi um curso que eu nunca vou conseguir pagar numa faculdade. Eu tive contato com grandes empresários, 99, Nubank e Max Milhas. Então assim, contato teste a teste, você chegar e dizer assim: “O que foi que tu fez para vender tua empresa? ”, “Como foi o investimento? ”. Então assim, coisa que eu nunca vou aprender numa faculdade, então, participar desses programas também foi extremamente enriquecedor e trouxe muito aprendizado para a gente. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Os diretores não possuíam experiência de empreendedorismo prévia e nem possuíam qualquer experiência de indústria, tendo apenas experiências de gestão, planejamento e liderança como membros da Inova, empresa júnior da FEAAC, experiência considerada de grande importância. “A gente trabalhou no movimento empresa júnior, lá a gente teve contato de gestão, de liderança, mas empreender, ninguém tinha. ”. O diretor de produção, apesar de não ter experiência no setor da empresa, já havia trabalhado no varejo mercantil, cuja experiência ajudou a empresa no relacionamento com seus fornecedores de ponto de venda.

Diante do que foi relatado na entrevista, fica bem claro o grau da importância dada ao conhecimento e qualificação dos diretores da Snackout. Tais características estão de acordo com o levantamento feito por Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) a respeito do fator capital humano para o alto crescimento: Educação formal da mesa diretora, desenvolvimento de habilidades e aprendizagem contínua.

5.3 Práticas de RH

Entre os colaboradores, a empresa possui o treinamento e aprimoramento dos seus funcionários como uma de suas principais políticas internas, ao ponto de definir metas de crescimento para todas as áreas, que podem ser descritas como metas de qualificação.

Entre as nossas metas, todas as áreas têm metas de crescimento, que é de capacitação, então tanto os grupos de financeiro, logística, gp, qualidade, comercial, eles têm metas de estar trazendo conhecimento para os grupos, agregando conhecimento, cases, estudos, livros, compartilhando livros, eles têm essa meta de estar levando, como a gente tem treinamentos gerais, não são muitos, confesso que é muito difícil juntar a empresa toda por causa dos horários. [...] A gente quando tem cursos também, como eu sou associada a FGV, eu recebo muitos cursos, que as vezes nem é pago, palestras que, por ser associada, eu consigo colocar a galera, então eu boto todo mundo, “vamos para esse aqui, é da área de vocês!”, “quem tem interesse?”, coloco no grupo geral, aí inscrevo a galera para ir. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Os processos de recrutamento e seleção são feitos pela diretora de marketing, que também cuida da parte de gestão de pessoas. O principal elemento buscado nos candidatos é o alinhamento cultural, o quanto aquela pessoa compartilha dos valores da empresa, outros elementos variam de área para área.

Um dos principais critérios é estar associado aos nossos valores, nossas chaves de excelência, isso é o que a gente mais procura numa entrevista. Hoje nosso modelo de entrevista foi baseado no modelo de entrevista Zappos. A gente viu o treinamento de uma pessoa que fez o curso interno na Zappos, conheceu toda a estrutura da Zappos em Las Vegas e ela me passou todo o processo de entrevista deles, foi muito legal e eu readaptei para a realidade da Snackout fazendo perguntas que se associem a nossas chaves de excelência e trazendo isso para a realidade de cada cargo. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Questionada sobre se o crescimento acelerado da empresa afeta os processos seletivos, a diretora afirma que sim. A necessidade imediata de pessoas para ocupar vagas na empresa impõe uma pressão na seleção, porém, a diretora, responsável pelo processo, afirma buscar sempre manter o nível de qualidade dos processos seletivos para garantir que somente as pessoas corretas entrem na empresa. Na área de produção da empresa, no entanto, a pressão por ter, imediatamente, gente trabalhando na produção faz com que falhas ocorram e a rotatividade da área acaba sendo maior. Nas outras áreas, administrativas, quase não há rotatividade.

Hoje a gente tem equipe do Nordeste, então eu tenho uma menina no Maranhão, Rio Grande do Norte, Recife e João Pessoa. Então todo esse processo foi feito por Skype, que é um processo difícil de fazer, e às vezes eu preciso ter muito rápido aquela pessoa e pode ser que aquele processo saia comprometido, mas eu tento, mesmo com a necessidade sendo imediata, eu acalmo a equipe ‘gente, eu não vou escolher por escolher, então vamos se acalmar’, mas as vezes acontece, principalmente quando é produção, porque produção é assim, tem que ter, se não, como é que eu vou produzir? É a área que a gente tem maior rotatividade. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Após a seleção de um novo colaborador, este passa pelo processo de integração, que consiste em um treinamento de integração cultural. Nesse treinamento, o novo contratado

irá conhecer mais profundamente os valores da empresa, a história, a visão, os produtos e a área em que trabalhará, após esse período, é feito o treinamento *in loco* do trabalho que essa pessoa realizará.

Quando a pessoa entra aqui, a primeira coisa que a gente faz é um treinamento, da cultura. No diálogo da entrevista eu costumo dizer que eu não faço entrevista, eu bato um papo, para sentir o que a pessoa tem a agregar na minha empresa, no diálogo da entrevista eu tento ver se ela está alinhada aos meus valores, e já vou passando um pouco do que é a Snackout, qual o nosso manifesto, o que que a gente prega, qual o nosso propósito, como a gente surgiu e eu vou sentindo como isso vai impactando o entrevistado, e a pessoa já começa a entender o que é a Snackout na entrevista. Passou isso, foi selecionado, ele vai pra um processo de conhecer a Snackout isso que eu estou te falando aqui e um pouquinho mais a fundo, como surgiu o que q a gente acredita, onde a gente quer chegar e aí ele vai conhecer os produtos Snackout e vai conhecer a área que ele vai trabalhar, mas existe todo esse processo de conhecimento até efetivamente começar no cargo ai ele vai ter treinamentos *in loco* mesmo, abrir os processos, entender quais são as ferramentas que a gente utiliza pra função que ele vai exercer. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Práticas de retenção e incentivo são trabalhadas financeiramente apenas na área comercial, através de uma política de incentivo por atingimento de metas. Nas demais áreas, a gestão não acredita que o dinheiro seja suficiente para reter um funcionário, preferindo incentivar através da criação de um ambiente de bem-estar, transparência e valorização das pessoas.

A gente hoje trabalha isso com o comercial, a gente tem realmente um projeto de generalizar isso, mas a gente tem muito cuidado, por que a gente não quer que ninguém esteja aqui por financeiro, a gente acha que não é isso que segura mais um funcionário numa empresa, a gente acredita mesmo no ambiente, na qualidade, no bem-estar dele. Então todas as nossas metodologias são para o funcionário [...] a gente tem vários incentivos com o ambiente, sabe, a gente tenta sempre proporcionar, sempre ser muito transparente com o que a gente quer. Quando a gente estava na casa, teve um momento que estava um nível de estresse muito grande, por que estava todo muito assim, muito colado, não tinha mais espaço e a gente dizia 'gente, está ficando pronto o galpão, daqui a pouco a gente está indo para lá, a gente vai ter um ambiente muito bacana para todo mundo' e a gente prometeu e a gente cumpriu, então, a gente sempre tenta prometer aquilo que a gente é capaz de cumprir. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Com base nessas informações, pode-se observar o quanto a Snackout valoriza o capital humano e estimula o seu desenvolvimento, não apenas pela busca de conhecimento por parte dos diretores, como pelo incentivo a todos os funcionários buscarem e compartilharem entre si, além de claro, da busca pela absorção das melhores pessoas através de processos seletivos e de integração bem desenvolvidos. Essas práticas de RH estão de acordo com as melhores práticas apontadas por Demir, Wennberg e Mckelvie (2017).

5.4 Estratégia

Na parte de estratégia, a Snackout possui um método próprio de planejamento estratégico muito bem desenvolvido. O método é baseado em 3 ferramentas bastante comuns no mercado: a matriz do oceano azul, matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) e o Balanced ScoreCard (BSC). Essas 3 ferramentas, juntas, compõem o modelo de planejamento estratégico da empresa que é feito semestralmente pelos 2 diretores juntamente com outros 4 gestores.

A gente tem planejamento estratégico. A gente começou com planejamento estratégico trimestral, porque era muito célere a empresa, então assim, não dava para fazer uma coisa muito longa, e tudo era muito novo, tudo era lançamento, tudo era novidade. Hoje ele é semestral, revisado bimestralmente e com reuniões mensais de apresentação dos resultados. [...] A gente usa algumas ferramentas que já existem no mercado né, a gente se baseou muito num livro que a gente adora, que é a estratégia do oceano azul [...] a gente usa muito a matriz do oceano azul, usa muito BSC, usa muito SWOT e a gente criou uma própria metodologia nossa dentre essas três ferramentas, a gente pegou um pouquinho do que a gente gosta nelas e criou a nossa ferramenta. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Apesar de não possuir um plano estratégico de longo prazo, o que é justificado, visto que a empresa possui menos de 5 anos desde sua fundação e vive em um ambiente de constantes mudanças, a Snackout possui um método de planejamento que a permite determinar suas ações e se manter flexível em meio ao ambiente dinâmico. O fator Estratégia se mostra bastante presente na gestão da Snackout

Em relação às mudanças no ambiente externo, a diretora afirma que o mercado de alimentação saudável tem apresentado um crescimento constante nos últimos anos, uma mudança ambiental muito positiva para a empresa e que tem sido aproveitada. A empresa também já é bastante consolidada na região Nordeste, sendo a líder no Ceará, mas vem enfrentando concorrentes na sua expansão para as regiões Sul e Sudeste.

A cada dia a gente tenta não estar no meio de tubarões, mas é um mercado que só cresce o de alimentação saudável. A gente sempre tenta trazer o conceito da marca, a força da marca e o impacto que a gente quer levar com a marca para se fortalecer e se manter nesse oceano azul, lançamentos também, com as tendências de mercado e os diferenciais, a gente tenta levar sabor e saúde. Então assim, existem muitas marcas de alimentação saudável e elas só crescem.

O Ceará tem crescido muito [...] a gente ainda é a principal marca, posso dizer com segurança. [...] A gente está mais forte hoje no Nordeste, mas a gente está em São Paulo, a gente está chegando agora no Rio, a gente está bem mais no Sul do que no rio. A gente está começando Sudeste e Sul de uma maneira mais forte.

No Sudeste e no Sul tem bem mais concorrentes. Eu costumo dizer que é uma pegada diferente, que a gente tem doces que são concorrentes, doce é o principal, porque doce todo mundo quer né, então, nenhum é de mercearia seca por exemplo, então, isso já é uma coisa que a gente ganha muitos pontos com o varejista, porque mercearia gelada é complicada a exposição, logística nem se fala, a validade então... (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Nessa fase de expansão para as regiões Sul e Sudeste, mesmo com maior presença de concorrentes, a Snackout ainda possui uma vantagem competitiva muito importante: seus produtos são de mercearia seca, ou seja, sem necessidade de serem armazenados em freezers. Tal vantagem confere à empresa uma forte capacidade de lidar com as forças de mercado.

Além de possuir a vantagem de ter produtos de mercearia seca, a Snackout explora seu diferencial de comida saudável, saborosa e de qualidade, lançando produtos alinhados com as tendências de mercado, como por exemplo, a recém-lançada linha de doces veganos. A empresa tem como meta de 2019, dobrar o mix de produtos.

A empresa tem seguido uma estratégia de desenvolvimento de produto, pois podemos observar que a Snackout desenvolve novas linhas de produtos para o mesmo mercado de alimentação saudável. Em paralelo, a Snackout cresce através da conquista de cada vez mais pontos de vendas em lojas e supermercados.

Existem duas metodologias de crescimento para a gente hoje na Snackout. Na indústria, um dos principais meios de crescimento é o mix de produto, então, para entrar em supermercado, as vezes exige que eu tenha pelo menos 3 mixes de produtos, então, uma das nossas estratégias é criação de novos produtos. É crescer pela criação de novos produtos, que hoje a gente está com 4 linhas. [...] Porque a gente acredita nessa estratégia de crescimento para indústria, de ter uma diversidade de produtos que eu posso ofertar ao meu varejista e a outra estratégia realmente é ampliando o mercado, conquistando cada vez mais novas lojas e supermercados. Que é a estratégia que a gente vem tentando atingir com participação em feiras, apresentação, contratação de pessoas nos estados para representar a marca. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

5.5 Inovação

Quanto ao fator inovação, o desenvolvimento e testagem de novos produtos são feitos pelos próprios diretores em casa. Os mesmos fazem as pesquisas de tendências, estudando sobre produtos, comprando e experimentando tudo o que há disponível no mercado e frequentam feiras do setor.

O setor de P&D sou eu e o Davi na verdade, porque a gente gosta muito, então a gente lê muito sobre produtos, sobre tendências de mercado, visita muitas feiras, a gente tem muita vontade de participar de uma feira que é mundial, a gente participa só nas nacionais, mas a gente quer participar nas mundiais para pesquisar o que está vindo

de fora, a gente pesquisa muito, a gente estuda muito, a gente ama esse mundo saudável e nisso a gente sai muito na frente. Às vezes até brinco com o Davi, “será que tem alguma coisa nesse mundo saudável que a gente não tenha provado?” porque a gente prova, muito, tipo muito mesmo, a gente compra muito, compra na internet, vai provando tudo o que existe para gente ter noção de qual o paladar que a galera está aceitando e a gente vai desenvolvendo. A gente pensa desde o produto em como ele vai estar exposto [...] até a composição, a gente estuda muito sobre composição, tabela nutricional, ingredientes, o que que o mercado está aceitando. O mundo saudável todo dia muda, todo dia uma coisa nova, um dia pode isso outro dia não pode aquilo, então a gente tem que estar acompanhando essas tendências também e vai tentando desenvolver. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Apesar de a Snackout não possuir um setor de P&D formalizado dentro da empresa, observa-se que o desenvolvimento e testagem dos produtos ocorre com certa intensidade, que pode ser observada na expansão do mix de produtos.

A empresa possui ainda como política a revisão constante de processos, estabelecendo que, todo mês, cada área deve apresentar pelo menos um processo revisado ou reestudado. A necessidade de revisão constante dos processos se dá devido a estrutura da empresa. Como a empresa é muito enxuta em termos de pessoal, os gestores das equipes acabam não sendo apenas gestores, mas operacionalizam também, o que faz com que acabem esquecendo de repensar e aprimorar os processos. A exigência de revisões mensais dos processos contorna esse problema e têm dado resultado, todo mês há aprimoramentos, mantendo a empresa enxuta e ágil.

Revisão de processo é uma das nossas metas por áreas, toda área tem que trazer mensalmente pelo menos um processo revisado ou reestudado, para apresentar para a gente nas reuniões mensais. A gente tem uma metodologia de gestão para as áreas, a gente tem reuniões mensais, cada área tem um gestor responsável e esses gestores se reúnem com a gente mensalmente e existem demandas semanais. [...] Produção que as vezes é uma coisa mais estável, todo mês entra em processos de revisão, todo mês, e muda muito, todo mês elas conseguem trazer coisas novas. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Questionada sobre o impacto da revisão de processos como meta das áreas no desempenho da empresa, a diretora ressalta a grande importância dessa cultura.

Sempre da resultado, porque hoje, como a gente tem nosso gestor, um gestor-operador, ele não é só gestor, ele não só gere uma equipe e pensa estrategicamente, ele também faz o operacional, porque eu geralmente tenho um gestor e uma pessoa do lado dele, um gestor e duas pessoas, as equipes são muito enxutas então ele precisa operacionalizar as atividades, e as vezes no decorrer do dia-a-dia, com tanta atividade, a gente tem muita atividade, a gente tem consciência disso, a pessoa acaba não parando pra estudar aquele processo que já é comum. Como a gente cria isso como meta, ela para para estudar e ela percebe ‘nossa, eu estou errando num detalhe’, as vezes é o sistema que precisa ser atualizado. (DIRETORA DE RELACIONAMENTO)

Analisando essas informações, fica claro que a inovação, tanto de produto, como de processos, é grande parte do valor e da vantagem competitiva da Snackout, que desde o início inovou produzindo seus produtos sem a necessidade de armazenamento em freezer, diferencial que nem seus concorrentes em regiões mais desenvolvidas possuem. E também inova constantemente na expansão do seu mix de produtos e através da revisão constante dos processos internos.

5.6 Capacidades

As capacidades financeiras, como descritas no modelo de gestão de alto-crescimento, não puderam ser analisadas, porém, as capacidades de gestão e de inovação ficam claras quando observamos as práticas de planejamento, construção de marca, desenvolvimento de produto, gestão de pessoas e gestão de conhecimento citadas acima.

5.7 Estratégia Empresarial

Considerando a discussão das seções anteriores, pode-se analisar a Snackout à luz dos conceitos do tripé estratégico, nesta análise, observa-se mais uma vez o seu potencial de mercado. De acordo com o modelo das 5 forças de mercado da Visão Baseada em Indústria, a empresa se encontra bastante fortalecida nas forças de Concorrência Interna, visto que a empresa é a líder do segmento em toda a região Nordeste e está se expandindo para as regiões Sul e Sudeste com sucesso, tendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Quanto aos Fornecedores, a empresa tem ganhado força, principalmente por ofertar um produto de logística e armazenamento mais simples, conquistando preferência entre os fornecedores de ponto de vendas, no caso, lojas e mercantis. Quanto aos fornecedores de maquinário e matérias-primas há uma dificuldade, visto que todos esses insumos vêm das regiões Sul, dificultando logística e custos.

No quesito Consumidores, a empresa também tem tido força, adquirindo um público consumidor cada vez maior, além de fortalecer cada vez mais a sua marca através de novos lançamentos e mantendo as qualidades do produto.

Quanto a Substitutos e a Potenciais Entrantes, não foi possível fazer uma análise precisa, visto que a coleta de dados na entrevista focou em obter informações acerca do funcionamento interno da empresa.

No entanto, as informações obtidas na entrevista, possibilitam enquadrar a estratégia de mercado da Snackout em uma das categorias de estratégia genérica. A estratégia

na qual a Snackout se classifica é a de Foco, pois a empresa busca além da diferenciação através do produto de maior qualidade, a empresa busca atender as demandas de um público específico, no caso, os consumidores que buscam se alimentar de maneira mais saudável, mas sem abrir mão do sabor.

Analisando os dados de acordo com a Visão Baseada em Recursos, pode-se identificar que a maior parte da vantagem competitiva da Snackout se encontra em recursos individuais e recursos organizacionais, devido ao grande foco dado na seleção e treinamento das pessoas na empresa, aprimorando seu capital humano cada vez mais. Parte dessa vantagem está em recursos físicos, como o método de produção que a permite produzir seus produtos como mercearia seca, facilitando a logística e armazenamento, reduzindo custos e obtendo preferência entre os varejistas.

A análise da vantagem competitiva de acordo com a VBR se aprofunda no modelo VRIO que analisa os recursos quanto ao valor, raridade, imitabilidade e capacidade organizacional de explorá-lo. Em alguns desses aspectos não é possível analisar com precisão devido à falta de informações quanto às empresas concorrentes e ao mercado em geral. Porém, com base nos dados obtidos, pode-se afirmar que a capacidade de produzir os produtos como mercearia seca é uma vantagem valiosa, pois permite à Snackout penetrar mais no mercado varejista e é raro, pois não há muitos concorrentes que produzam desta maneira. Quanto ao fator imitabilidade, não há informação suficiente. No fator organização, a empresa tem mostrado bastante capacidade de explorar essa vantagem.

Outra vantagem competitiva são os recursos individuais e organizacionais, que podem ser considerados muito valiosos, pois são o principal insumo da empresa. Quanto à raridade e à imitabilidade, não é impossível analisar devido à falta de informações sobre concorrentes. Quanto à organização, a Snackout tem se mostrado muito capaz de explorar esta vantagem competitiva.

Analisando a Snackout quanto à Visão Baseada em Instituições, observa-se que o que mais tem trazido vantagem é o fator cultura, uma instituição informal. Como citado pela diretora, o mercado de alimentação saudável tem crescido muito nos últimos anos e continua crescendo.

Instituições formais, como leis e regulamentações influem nas operações da empresa, principalmente por que esta produz produtos alimentícios, que estão submetidos a regulamentações de produção e padrões de qualidade, bem como de distribuição e armazenamento, tanto por parte de agências reguladoras estatais, como dos varejistas que vendem os produtos Snackout.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como empresas podem conseguir atingir altos níveis de crescimento, especificamente em faturamento e mais precisamente de maneira orgânica, excluindo o crescimento por aquisições.

A pesquisa analisou e construiu um estudo de caso da Snackout, empresa cearense do setor alimentício no nicho de alimentos saudáveis. A empresa foi analisada de acordo com o modelo conceitual de gestão estratégica de alto crescimento criado por Demir, Wennberg e Mckelvie (2017). O modelo é composto por cinco fatores internos da empresa considerados os principais propulsores de crescimento organizacional: Capital Humano, Práticas de RH, Estratégia, Inovação e Capacidades.

Dentre os cinco fatores de alto crescimento do modelo, a empresa estudada mostrou possuir todos muito bem desenvolvidos. Pode-se observar isso através de uma forte valorização das pessoas da empresa, selecionando-as criteriosamente e estimulando o seu desenvolvimento e qualificação, metodologia própria de planejamento, capacidade de adaptação às mudanças ambientais e prática de inovação constante.

A presença dos fatores de alto crescimento na empresa, junto com os resultados que a empresa obteve nos últimos anos, mostram uma forte associação destes fatores estudados com o alto crescimento organizacional.

Desta forma, os resultados obtidos, respondem ao problema da pesquisa. Empresas conseguem obter um alto nível de crescimento através das suas pessoas, com um alto nível de capital humano e constante aprimoramento. Práticas de RH, com seleção das melhores pessoas para a empresa, treinamento e valorização destas, com metodologias de planejamento estratégico que permitam a empresa agir dinamicamente no mercado. Com inovações constantes, tanto nos produtos, como nos processos internos. E com o desenvolvimento de suas capacidades internas.

O objetivo geral desta pesquisa foi: identificar os fatores que mais proporcionam alto crescimento nas empresas. Através do levantamento teórico, identificou-se que, de acordo com o estudo de Demir, Wennberg e Mckelvie (2017), há 5 fatores internos da empresa que propulsionam o crescimento organizacional, já citados anteriormente. A observação desses fatores em uma empresa de alto crescimento, no caso, a Snackout, mostra que o objetivo geral da pesquisa foi atingido.

O primeiro objetivo específico foi: analisar as estratégias adotadas por empresas cearenses de alto crescimento. A estratégia da Snackout, que é uma empresa cearense de alto

crescimento, foi analisada com base no que foi dito pela diretora de relacionamento e em seguida confrontada com o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, logo, conclui-se que este objetivo foi atingido.

O segundo objetivo específico foi: verificar como os principais fatores proporcionam alto crescimento em empresas cearenses. A análise da gestão da Snackout de acordo com o modelo de gestão estratégica de alto crescimento utilizado como referencial teórico, mostra que esses fatores proporcionam o alto crescimento na empresa através da melhoria contínua das pessoas, dos produtos, dos processos e da gestão. O segundo objetivo específico também foi atingido.

Esta pesquisa sofre com algumas limitações, sendo a principal a amostra limitada a apenas uma empresa analisada. O modelo adotado na pesquisa, apesar de ser uma síntese teórica de outros estudos empíricos, ainda não havia sido testado empiricamente. Observando que os fatores indicados pelo modelo foram encontrados na gestão da Snackout, pode-se ter indícios da sua validade, no entanto, como essa pesquisa trabalha com uma amostra limitada, os resultados não são suficientes para uma validação efetiva do modelo.

Outra limitação é a questão do referencial bibliográfico. Enquanto o trabalho de Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) é um grande avanço no estudo das empresas de alto crescimento, ele ainda precisa ser amadurecido quanto a sua validação, sendo muito importante que seja testado com uma amostra maior de empresas e que algumas lacunas citadas pelos próprios autores sejam exploradas.

Futuras pesquisas sobre Empresas de Alto Crescimento, podem tanto buscar validar empiricamente o modelo de gestão de alto crescimento com uma amostra significativa de EACs, como explorar cada fator mais profundamente, investigando suas lacunas. Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) citam várias lacunas teóricas, bem como áreas em que se podem fazer estudos mais aprofundados a respeito de cada um dos fatores, como por exemplo: quais as melhores formas de treinar o capital humano da empresa? Qual ou quais as melhores metodologias de planejamento estratégico? Como práticas de recrutamento e seleção se modificam à medida que a empresa cresce? Qual o limite de alto crescimento que uma empresa consegue suportar? Como a inovação de processos impacta no desempenho organizacional? Entre outras.

É importante também que as futuras pesquisas busquem estudar empresas de alto crescimento persistente, estudos atuais sobre o tema, citam que estas empresas provêm maior elucidação quanto a estes fatores.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.

DEMIR, Robert; WENNERBERG, Karl; MCKELVIE, Alexander. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 50, n. 4, p.431-456, ago. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.

EUROSTAT-OECD (França) (Org.). High-Growth Enterprises. In: EUROSTAT-OECD (França) (Org.). **EUROSTAT - OECD Manual on Business Demography Statistics**. Paris: OECD Publishing, 2007. Cap. 8. p. 60-65.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas? In: GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 4. p. 25-44.

LEE, Neil. What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 43, n. 1, p.183-195, 16 out. 2013. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A.; BORTOLUZZO, Adriana Bruscato; ROSA, Pedro Lipkin A.. **Panorama das Empresas de Alto Crescimento Persistente no Brasil**. São Paulo: Endeavor & Insper, 2018. 15 p.

MOSCHELLA, Daniele; TAMAGNI, Federico; YU, Xiaodan. Persistent high-growth firms in China's manufacturing. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 52, n. 3, p.573-594, 18 jan. 2018. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9973-4>.

PENG, Mike W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy Of Management Perspectives**, [s.l.], v. 23, n. 3, p.63-81, ago. 2009. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>.

PORTER, Michael E.. COMPETITIVE STRATEGY. **Measuring Business Excellence**, [s.l.], v. 1, n. 2, p.12-17, fev. 1997. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb025476>.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Teoria e Prática Científica. In: SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2013. Cap. 3. p. 99-126.

SHUMAN, Jeffrey C.; SHAW, John J.; SUSSMAN, Gerald. Strategic planning in smaller rapid growth companies. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 18, n. 6, p.48-53, dez. 1985. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90063-9](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(85)90063-9).

VERGARA, Sylvia Constant. Análise de Conteúdo. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 1. p. 17-24.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A DIRETORA DA SNACKOUT

Entrevistador: Então, tu pode me falar da snackout como empresa no sentido geral? Quando foi fundada...

Entrevistada: Como eu te disse, eu sou da administração, me formei lá na federal também, o meu sócio também, e a gente foi do movimento empresa júnior. Quando a gente se formou em 2014, a gente queria muito montar alguma coisa, ele bem mais do que eu, porque ele já era do privado, eu era do serviço público, e aí a gente sempre gostou muito de alimentação saudável e a gente pensava muito em abrir um local de produtos saudáveis, assim, um espaço, naquela época, naquela época, como se fizesse muito tempo né, 5 anos atrás não tinha nenhum espaço aqui em Fortaleza, nada, e a gente já gostava muito, por que a gente cozinhava muito, pesquisava muito sobre alimentação saudável, e aí fazendo teste em casa, a gente começou a fazer teste de doces, que foi nosso primeiro produto, a gente começou com os doces. A Snackout surgiu, no papel, no final de 2014, e a gente fez nossa primeira entrega de produtos em fevereiro de 2015, que foram nossa primeira linha de doces saudáveis né, que foi o beijinho e o brigadeiro, nasceu na época em pote, era refrigerado e tal, e então, começamos em 2015 hoje a gente está com 4 anos de empresa, a gente começou numa casa, né, era uma casa de 160m² e a gente usava um quatinho da casa, aí foi crescendo, crescendo e crescendo e aí a Snackout deu um boom muito grande de 2018 pra 2019, foi ano passado que foi da Endeavor também.

Entrevistador: foi de 2017 né?

Entrevistada: A gente foi do grupo de 2018. E aí de 2018 pra 2019, todo ano a gente cresce bastante, mas o grande boom foi de 2018 pra 2019, foi quando a gente saiu da casa e veio pra cá, a casa ficou extremamente pequena, e a gente conseguiu fazer meio que um milagre, o andar de baixo da casa era a produção, e no andar de cima ficava a nossa equipe administrativa, aí foi meio que aglomerando, a galera foi se apertando e aí já quase não ia mais pra empresa, ficava dentro de casa, porque não cabia e preferia dar conforto pros funcionários do que pegar o lugar deles. E aí foi quando a gente conseguiu esse espaço, foi 100% projetado e veio para cá em maio de 2018 e a gente cresceu cerca de 500% de 2018 para 2019. E cada passo foi bem importante para gente, a gente começou com doces, eram refrigerados e a gente foi entender um pouco de logística, cair na indústria foi realmente uma coisa que a gente tinha zero noção,

ninguém é industrial aqui, ninguém tem família com negócio, então eu e o Davi, a gente caiu assim, totalmente perdido e percebeu que era um mundo, era um mundo de trabalhar com fornecedores, trabalhar com entrega, trabalhar com marca, porque a gente é um produto que é preocupado com marca. Então tudo isso é uma cadeia muito longa e muito complexa, quando a gente surgiu, que a gente surgiu com doces refrigerados. Só de pensar na logística disso a gente já foi tentando mudar, porque era caríssimo pra mandar pro Brasil inteiro, a gente começou a gente só mandava pro Ceará, mas nosso projeto desde o início era pensar muito grande, até hoje a gente pensa muito além, então assim, lá naquele momento, mesmo em 2015, tinha só dois produtinhos, quatro lojas e tal, pequenininho, distribuindo, a gente já pensava muito grande, então a gente sempre pensou em como estruturar esse produto, pra mudar, pra gente atingir o Brasil inteiro, aí uma das primeiras mudanças realmente, tirar ele de refrigerado para o produto de prateleira, ele não vai mais pra geladeira então a entrega começou a ser facilitada, a logística ficou mais leve aí foi o primeiro start.

Eu: isso foi em? ...

2015! Em 2015 quando a gente nasceu, a gente nasceu com doces de pote de vidro refrigerado, tínhamos dois, foi para cinco, cresceu para cinco. No final de 2015 a gente pegou e transformou ele pra mercearia seca, produto de prateleira, e aí foi quando começou a primeira grande mudança, depois disso a gente lançou a manteiga Ghee, que é um dos nossos produtos também, também de mercearia seca e a gente entendeu que nossa logística era de 100% mercearia seca e a gente não fez mais nada refrigerado, veio também em 2016 a nossa linha de granolas, nasceu em 2016, em 2017 a gente fez a mesma linha sendo em sache, pra atender uma tendência do mercado que era consumo imediato em porções fracionadas, entendendo que a família mudou. Geralmente muita gente mora só, em família menor, então a gente entendeu essa necessidade de mercado e lançou a porção fracionada em sache. Esse ano a gente está lançando duas linhas de produto, nosso Snackout Vegan, também com uma tendência de mercado que é o para o mundo vegano e as nossas farofas que também são veganas, pegando também o público de low-carb, a galera que faz uma dieta sem adição de carboidratos, enfim, a gente tenta diversificar bem o público, todos assim, para o bem-estar.

Entrevistador: Então, deixa ver se eu entendi, vocês não tinham experiência de empreender antes.

Entrevistada: Não, a gente trabalhou no movimento empresa júnior, e lá a gente teve contato de gestão, de liderança, mas empreender, ninguém tinha.

Entrevistador: E nem um de vocês tinham trabalhado na área?

Entrevistada: De indústria?

Entrevistador: É, o que vocês trabalham hoje na Snackout, produção de alimentos, vocês não tinham experiência nesse mercado?

Entrevistada: Nenhuma, experiência nenhuma, a gente trabalhou no movimento empresa júnior com consultoria, de lá a gente trabalhou com responsabilidade social, a gente instituiu um número de responsabilidade social na empresa júnior que a gente trabalhava, que era a Inova, que é da FEAAC

Entrevistador: Aí essa foi a experiência de gestão de vocês?

Entrevistada: Sim, trabalhamos com a eventos lá, fizemos o ECEJ 2014, que é o evento cearense de encontro de empresários juniores, que trazia gente do Brasil inteiro. Então, foram experiências bem importantes, e que foram o estalo também, porque quando o ECEJ acabou, acabou em 2014, foi logo quando eu me formei, meio que a gente ficou assim “e agora o que a gente faz?” Por que o ECEJ, ele demandava muito tempo, a gente trabalhava de domingo a domingo, a gente tinha reunião a noite, se reunia com a equipe, então a gente ficava “e agora, para onde que a gente vai?” Então agente sentiu a necessidade de ter a mesma celeridade, a mesma ansiedade de conseguir as coisas de ter metas e objetivos. Foi quando a gente começou a se inquietar para abrir alguma coisa.

Entrevistador: de alguma forma contribuiu, as consultorias que vocês davam, a organização do evento na Inova?

Entrevistada: Sim, totalmente, muito do que eu aprendi, eu digo isso pra todo mundo que passa aqui, a gente tem muita gente que ainda está estudando, que está na faculdade, a gente tem empresários juniores trabalhando com a gente, tem 2 empresários juniores, além de mim e do Davi, a gente confia muito no movimento, o movimento agrega muito, tanto de conhecimento

como de maturidade pro estudante, isso é uma coisa que a gente busca nos currículos, sempre busca no currículo, pessoas que fizeram parte do movimento, porque a gente conhece bem essas pessoas que passaram por lá, claro que pode ter gente que passou e não aprendeu nada, isso é obvio, mas assim, já é alguma coisa, então, pra mim, o movimento empresa júnior, ele tanto trouxe conhecimentos teóricos que na faculdade eu não tive a oportunidade, como estratégia, planejamento estratégico, metas, indicadores, isso, eu não estudava de maneira tão palpável na faculdade, eu não tive essa oportunidade, a gente teve cadeira de estratégia, mas eu não aprendi tanto como eu aprendi no movimento empresa júnior. Então assim, eu chegava “ah eu sei o que é um BSC” na empresa júnior, mas e aí, como é que faz? Não sei, então, assim, a gente aprendeu muito a fazer isso no movimento empresa júnior, e pra gente aqui, trabalhar com estratégia é uma coisa leve, os funcionários chegam aqui e as vezes eles falam, “eu nunca vi isso em nenhuma outra empresa” ou então, sai daqui, tem gente que é estudante de administração e chega falando com propriedade na sala de aula, porque trabalha aqui com a gente, a gente faz estratégia com todo mundo, diz “caramba, realmente vocês tão bem embasados” então a gente consegue trazer a teoria que muita gente acha que não é usada, mas a gente consegue pôr em prática aqui na Snackout, pelo que a gente viveu no movimento.

Entrevistador: Então essa parte de planejar, meta, indicador, estratégia, tu trouxe essa bagagem do MEJ não foi?

Entrevistada: Sim, 100% do movimento empresa júnior, eu não vi isso em nenhum lugar, primeiro por quê eu não estagiei, eu fui do movimento empresa júnior, fui do pet na administração também, depois assumi como servidora da universidade, passei um tempo servidora e estou aqui, conciliei os dois por muito tempo, hoje, agora, recente, estou 100% Snackout. O Davi, ele foi do movimento empresa júnior também, trabalhou um tempo no mercadinho São Luís, isso também estalou muito para ele, por quê lá ele trabalhava com produtos diferenciados, era marca própria, e tal, então ele já tinha uma noção das necessidades de entrar para o supermercado, o que era que precisava para uma marca, isso agregou muito pra gente também.

Entrevistador: Então ele teve uma experiência de, pelo menos do ponto de venda né? Experiência de varejo, né?

Entrevistada: Isso aí ajudou muito a gente, por quê ele chegou com essa bagagem então “ah, isso aqui, o rótulo” para a gente entrar no supermercado, tem várias coisas que o rótulo precisa ter, tanto que a gente tem concorrentes no mercado hoje, são concorrentes dos nossos de doces, que a gente sabe que ele nunca vai entrar no supermercado se ele não mudar, e a gente entrou e já está em vários, na verdade.

Entrevistador: Então vocês já têm essa vantagem de já saber, já souberam entrar antes.

Entrevistada: A gente já faz e já cria um produto no modelo, tanto para concorrer em prateleira, tipo as nossas cores sempre chamando muita atenção uma embalagem diferenciada. A gente fez uma farofa, mas uma farofa em pote, ela não vai concorrer com uma farofa de saco, então assim, nossos produtos são diferenciados para chamar atenção no ponto de venda também, tudo isso foi pensado.

Entrevistador: Tu trouxe essa tua bagagem do MEJ, mas, tu acha que a maior parte do que tu sabe hoje, veio de lá, ou tu aprendeu muito agora nessa experiência de Snackout?

Entrevistada: Não, nossa, todo dia a gente aprende uma coisa nova, a gente tem uma frase aqui, que todo mundo que entra aqui acha que é brincadeira, aí depois se vê que é super verdade, a gente fala desde a entrevista, aqui na Snackout um dia parece um mês de tão intenso que a gente vive aqui dentro, então, eu posso falar com toda a propriedade e certeza, que todo mundo que entra aqui e sai daqui, ela vai sair com outra bagagem, outra cabeça, outra experiência, tanto de gp, de envolvimento, de cultura, que é uma coisa que a gente prega muito aqui na Snackout, é uma cultura leve, é uma cultura de aprendizado, é uma cultura de ambiente seguro onde você tem liberdade criativa pra falar suas ideias e discutir e a gente tentar pôr em prática, a gente vive muito bem nossas chaves de excelência, então a gente tenta implementar isso em todas as atividades que a gente tem aqui dentro da empresa, e sempre uma coisa que eu falo, você vai entrando aqui, você pode sair quando você achar que é necessário, quando a empresa achar que é necessário, mas, a gente sempre quer que você saia melhor do que o que você entrou. Então, o que eu posso dizer, eu aprendo todo dia aqui, o MEJ me ensinou com certeza, mas muito ínfimo se comparado com o que eu vivo aqui, depois que sabe, para “e agora, o que a gente faz?” e vai tentar fazer, tipo, indústria é um mundo louco, principalmente pra nós que estamos no Ceará. É algo muito difícil mesmo, por quê tudo vem do sul, do sudeste, os insumos vem de fora, maquinários, a gente vai pra feira, tem que ir pra feira em São Paulo pra conhecer as

empresas que produzem os maquinários, tudo, então, insumos tem que ir pra feiras pra conhecer as empresas que trazem os insumos que a gente precisa, tudo vem de outros estados, pra chegar aqui já é um custo, já é difícil, isso tudo a gente foi aprendendo na prática, a gente achava até, O Davi até implica “Ah, enganei a Isadora, disse que em 6 meses a gente tava rico”, coitado, até hoje a gente está na peleja.

Entrevistador: Mas está crescendo né?

Entrevistada: Graças a Deus

Entrevistador: Então, assim, o teu aprendizado, ele vem mais da prática ou tu chegou a fazer cursos depois, fez MBA...?

Entrevistada: Sim, isso é muito essencial sabe, eu sempre digo que a teoria, ela sempre vai te embasar pra tu colocar algo em prática, nada mais me valendo do feeling, nem do sentimento, claro que na prática, algumas pessoas, você vai aprender aquilo que a teoria nunca vai te ensinar, mas a minha formação de administração, terminei agora um MBA em gestão de marcas, que é meu foco hoje na Snackout, assim, eu cuido de outras áreas, gp está comigo, algumas criações de produtos, desenvolvimento de rótulo, é comigo, mas a marca é 100% meu, então assim, tem interferência de todas as áreas, todas as áreas interferem umas nas outras, mas, é um dos grandes diferenciais da Snackout é a marca, é uma coisa que a gente agrega ao valor do produto, e aí eu senti muito a necessidade de procurar mais, converso muito com publicitário, a galera da comunicação, que é outro mundo, não tem nada a ver com a administração.

Eu: Nesse caso tu tem mais contato pessoal com eles

Entrevistada: É, eu fiz um networking muito bacana no MBA, foi realmente muito bacana, por quê eu era a única administradora, para não dizer que eu era a única, tinha mais um rapaz, mas ele não era muito ativo no curso, então, eu era a única administradora do curso, o resto, tudo era designer, publicitário, então eu conheci outro mundo, outra forma de pensar, pra mim, foi um curso extremamente enriquecedor.

Entrevistador: Aí hoje tu mantêm essa rede, esse networking de troca de conhecimento com outras pessoas né?

Entrevistada: A gente tenta o tempo todo, a gente tem grupo, então assim as vezes eu tenho uma dúvida, questão mesmo de publicar trabalho, a galera mostra exemplos, cases que estão acontecendo no mercado a gente discute. Às vezes eu vejo um case, aí ligo pra uma professora minha, agora mesmo eu estava conversando com uma professora que é super influente, é consultora, e tirando umas duvidas com ela. Então assim, eu tento manter isso, que é um aprendizado contínuo, a gente está no sindicato, tem muita reunião de sindicato. Teve a Endeavor, que foi um curso que eu nunca vou conseguir pagar numa faculdade, eu tive contato com grandes empresários, 99, dono da 99, criador, Nubank, Maxmilhas. Então assim, contato tête-à-tête, você chegar e dizer assim “Ei, o que foi que tu fez pra vender tua empresa?” “Como foi o investimento?” Então assim, coisas que eu nunca vou aprender numa faculdade. Então, participar desses programas também foi extremamente enriquecedor e trouxe muito aprendizado para a gente.

Entrevistador: Isso, foi tu e o Davi no da Endeavor,

Entrevistada: Sim

Entrevistador: A mesa diretora são vocês dois?

Entrevistada: Sim

Entrevistador: Só vocês dois?

Entrevistada: Sim

Entrevistador: Pronto, ele teve algum treinamento depois, ele fez MBA também, curso?

Entrevistada: Não, ele não fez um MBA, o Davi, ele é muito mais ligado a artigo científico, de ler as coisas e tal, mas ele não se dedicou a fazer MBA, só faculdade mesmo.

Então, tipo assim, educação formal ele não teve, mas ele está sempre estudando.

Sempre, muitos livros, sempre lendo muito, em várias áreas, por quê ele gosta de tudo um pouco, assim sabe, eu acho que a mente dele é mais aberta digamos, entende, ele é um pouquinho de finanças, um pouquinho de novidades de mercado, tendências de mercado, ele está sempre em um pouquinho de cada coisa, então ele sempre está lendo, sempre.

Entrevistador: Tu é diretora de marketing, relacionamento, né?

Entrevistada: Relacionamento, tanto por quê eu cuido do relacionamento b2b, nessa parte de interface de como chegar na apresentação da marca pro varejista, como b2c, mídias sociais, mídias digitais, tudo isso é comigo também. E a gente chama relacionamento por quê também eu cuido do meu cliente interno, que são os meus colaboradores. Então toda essa ação, de marca voltada para o cliente interno, o colaborador. Hoje a nossa marca é voltada para o bem-estar, então a gente acredita que o bem-estar começa aqui dentro, como é que eu vou vender bem-estar se eu não me sinto bem nessa empresa, então a gente tenta criar esse ambiente, quem tenta estabelecer essa criação, esse movimento também sou eu.

Entrevistador: Vocês lidam mais com b2b né?

Entrevistada: Na verdade não, assim, por isso que eu digo que é extremamente complexo nossas atividades. Se a gente fosse uma indústria sem preocupação com marca, nossa atividade era literalmente ligada a b2b, mas como a gente é uma indústria que se preocupa com a marca, então a gente tem uma atividade extremamente ligada ao b2c, que hoje a gente tem um e-commerce também.

Entrevistador: Então ele é os dois juntos?

Entrevistada: É os dois. Agora mesmo a gente estava resolvendo problemas com SAC. Então, problema de SAC é b2c total, a gente tem uma relação muito boa com nossos clientes, a gente tem feedbacks, nossos cases, a gente pega muitos cases pra estudar, Nubank, Zappos, que são cases de excelência em atendimento, e a equipe que trabalha comigo eu levo esses cases o tempo todo, olha, é isso aqui que a gente quer, e agora, está virando um processo muito interessante, por quê as nossas respostas estão virando nossos cases de estudo, então quando a Ju, que é uma menina que trabalha no SAC responde de maneira excelente, é super elogiada no SAC, ela vira exemplo pra empresa, entendeu, é isso aqui que a gente quer.

Entrevistador: Vocês vão sempre subindo o padrão...

Entrevistada: É isso, a gente hoje se tornou nosso próprio exemplo, claro que eu vou continuar me espelhando em grandes empresas que estão em exemplo mundial. Mas, a gente alimentar

esse processo com exemplos nossos também é muito importante, valoriza meu funcionário e todo mundo cresce um com o outro.

Entrevistador: E assim, dentro da empresa, com os funcionários, os colaboradores, vocês têm treinamento padrão, ou é nesse sentido, comunicação interna, todo mundo sempre compartilhando novo conhecimento da prática?

Entrevistada: Entre as nossas metas, todas as áreas têm metas de crescimento, que é de capacitação, então tanto os grupos financeiros, logística, gp, qualidade, comercial, eles têm metas de estar trazendo conhecimento para os grupos, agregando conhecimento, cases, estudos, livros, compartilhando livros, eles têm essa meta de estar levando, como a gente tem treinamentos gerais, sabe, não são muitos, confesso que é difícil juntar toda a empresa por causa dos horários.

Entrevistador: Treinamento formal no caso, com facilitador, todo mundo sentado...

Entrevistada: A gente as vezes é facilitador, como a gente traz gente pra agregar também, e já trouxe gente de gp, um dos sócios investidores da empresa é presidente da Unimed Fortaleza, e também já deu treinamento pra equipe também, que foi extremamente interessante e agregador, teve gente que trouxe treinamento de capacitação de gp, que foi muito bacana, teve treinamentos de normas de qualidade, todo mundo tem que estar a par sobre isso, já que a gente é uma indústria, e uma indústria de alimentos saudáveis, então, implica muita coisa. Aí tem vários, que a gente se reúne pra fazer internos da gente, quem está mais capacitado em finanças, então traz alguma coisa de finanças pra galera entender um pouco sobre isso, fluxo de caixa, finanças pessoais. Ou então tem gente que domina muito o Excel, vamos trazer um curso de Excel para todo mundo, para todo mundo melhorar seus processos internos, então a gente vai trazendo. Fluxogramas, vamos trazer a galera para fazer melhoria de processos, também, então a gente vai capacitando uns aos outros.

Entrevistador: Então vocês sempre têm essas metas de capacitação, só que é uma coisa assim, mais soft, todo mundo trazendo uma coisa, compartilhamento de ideias, menos formal, mas tem essa exigência...

Entrevistada: A gente quando tem cursos também, como eu sou associada à FGV, eu recebo muito curso, à Unifor, então a gente recebe muito curso que as vezes nem é pago, é palestra que, por ser associada eu consigo colocar a galera, então eu boto todo mundo, “vamos para esse aqui, é muito a área de vocês” “quem tem interesse?“, aí eu coloco no grupo geral, e inscrevo a galera para ir, então a gente faz muito isso também, aí feiras, tem feira de logística, então a gente cadastrou a equipe de logística para ir pra feira, enfim, muita coisa desse tipo.

Entrevistador: E quando vocês querem trazer gente nova? Como é? Vocês têm processo de recrutamento, seleção? Como é que funciona essa parte?

Entrevistada: Certo, o recrutamento e seleção é feito por nós, no caso, por mim, sou eu que cuido dessa parte de gp, e, existem várias técnicas né, depende muito da área, eu costumo dizer que a área mais complicada é produção, por quê é muito difícil você descobrir num processo seletivo a pessoa ideal para sua produção, ela realmente tem que ir para a prática, para gente entender. Mas as áreas mais técnicas por assim dizer, que é quando a gente precisa, a gente coloca realmente em plataformas de divulgação, entra muita associação com faculdade, a gente tem muita parceira com a Fa7 e com a FIC, que os coordenadores mandam e divulgam. E a gente vai chamando e faz o processo todinho de entrevista, e aí tem o prazo de treinamento, de adaptação e fica aqui quando se adapta.

Entrevistador: Como é que você seleciona as pessoas, o que que vocês procuram?

Entrevistada: Ah, depende do cargo, um dos principais critérios é, ele tem que estar associado aos nossos valores, às nossas chaves de excelência, isso é o que a gente mais procura numa entrevista, hoje o nosso modelo de entrevista foi baseado no modelo de entrevista Zappos. A gente viu o treinamento de uma pessoa que fez o curso interno na Zappos, realmente conheceu toda a estrutura da Zappos em Las Vegas, e ela me passou todo o processo de entrevista deles, foi muito legal, e eu readaptei para a realidade da Snackout, fazendo perguntas que se associem às nossas chaves de excelência, e trazendo isso para a realidade de cada cargo, foi validado por essa pessoa que participou desse treinamento na Zappos e funciona, tem funcionado. A gente pode dizer que a gente tem 90% de adesão dos processos seletivos que a gente faz, mas bem baseado nas nossas chaves, por quê a gente entende que por mais capacitado tecnicamente que você seja, se você não tiver alinhado com nossas chaves, você é 100% expelido pela Snackout, a gente não consegue absorver.

Entrevistador: E tipo, esse ritmo de crescimento que vocês tão tendo, influi de alguma forma nesse processo? Às vezes fica apressado demais...

Entrevistada: Sim, as vezes fica, é bem difícil, por exemplo, hoje a gente tem equipe do Nordeste, então eu tenho uma menina no Maranhão, Rio Grande do Norte, Recife e João Pessoa. Então todo esse processo foi feito por Skype, que é um processo difícil de fazer, e às vezes eu preciso ter muito rápido aquela pessoa e pode ser que aquele processo saia comprometido, mas eu tento, mesmo com a necessidade sendo imediata, eu acalmo a equipe “gente, eu não vou escolher por escolher, então vamos se acalmar”, mas as vezes acontece, principalmente quando é produção, porque produção é assim, tem que ter, se não, como é que eu vou produzir? É a área que a gente tem maior rotatividade. É realmente na produção, na parte de gestão como um todo, administrativa, eu quase não tenho rotatividade.

Entrevistador: Vocês tão conseguindo acertar as pessoas que vão entrando...

Entrevistada: Sim, a gente tem esse perfil de conseguir realmente acertar.

Entrevistador: E quanto a integração deles, quando a pessoa entra?

Entrevistada: Ta, quando a pessoa entra aqui, a primeira coisa, a gente faz um curso, um curso não, um treinamento, da cultura, de inserção na cultura. No diálogo da entrevista eu costumo dizer que eu não faço uma entrevista, eu bato um papo, pra sentir o que a pessoa tem a agregar pra minha empresa, no dialogo da entrevista eu tento ver se ela está alinhada aos meus valores, e já vou passando um pouco do que é a Snackout, qual é o nosso manifesto, o que que a gente prega, qual o nosso propósito, pra que que a gente surgiu, e eu vou sentindo como isso vai impactando o entrevistado, e aí a pessoa já começa a entender o que é a Snackout durante a entrevista. Passou isso, foi selecionado, ele vai pra um processo de conhecer a Snackout, isso que eu estou te falando aqui e um pouquinho mais a fundo, como surgiu, o que que a gente acredita, onde a gente quer chegar, e ai ele vai conhecer os produtos Snackout e depois vai conhecer a áreas que ele vai trabalhar, mas existe todo esse processo de conhecimento até efetivamente começar no cargo e aí ele vai ter treinamentos in-loco mesmo, abrir os processos, entender quais são as ferramentas que a gente utiliza, que é a função que ele vai exercer e vai aprendendo no dia-a-dia.

Entrevistador: E aí segue aquele processo que a gente estava falando antes, de desenvolver o conhecimento.

Entrevistada: Isso

Entrevistador: E vocês, em questão de retenção, de incentivo, retenção, vocês têm “se bater a meta”...

Entrevistada: A gente hoje trabalha com isso com o comercial, a gente tem realmente um projeto de generalizar isso, mas a gente tem muito cuidado, por quê a gente não quer que ninguém esteja aqui por financeiro, a gente acha que não é isso que segura mais um funcionário numa empresa. A gente acredita mesmo no ambiente, na qualidade, no bem-estar dele, então, todas as nossas metodologias são pro funcionário, a gente tem sexta-feira feliz, que acho que já tão preparando alguma coisa pra galera, então assim, a gente tem vários incentivos com o ambiente, sabe, a gente tenta sempre proporcionar, sempre ser muito transparente com o que a gente quer, quando a gente estava na casa, teve um momento que estava um nível de estresse muito grande, por quê estava todo mundo muito assim, muito colado, não tinha mais espaço, então a gente dizia “Gente está ficando pronto o galpão, daqui a pouco a gente vai estar indo pra lá, a gente vai ter um ambiente muito bacana pra todo mundo” e a gente prometeu e a gente cumpriu então a gente sempre tenta prometer aquilo que a gente é capaz de cumprir, eu não vou te dizer que a gente vai dizer “ah, não vai bater meta, não vai ganhar tanto” e depois eu não sou capaz de manter aquilo, então a gente tem muito cuidado com essas promessas financeiras pra se manter, por quê depois que a gente chega num patamar a gente não quer descer, a gente só quer melhorar, então, meta financeira, incentivos financeiros, a gente tem muito cuidado com isso, mas tem, plano odontológico, a gente tem projeto de plano de saúde, vale alimentação, transporte são os básicos, a gente tem esses benefícios, mas, financeiro por meta só o comercial.

Entrevistador: É, a principal política de vocês de incentivo é o convívio, bem-estar

Entrevistada: É, e eu acho que é por isso que a gente consegue ter uma aceitação, uma retenção tão grande de funcionários. Por que a gente recebe muitos funcionários que vem do mercado. Até teve gente que já cancelou propostas maiores assim, sabe. Teve outra menina que, ela saiu daqui, e ela tipo, não queria sair, mas ela recebeu uma proposta tipo, sei lá, receber 4 vezes mais

do que recebia aqui, então era muito dinheiro, e ela tem filho, morava só, estava precisando, mas ela vem aqui uma vez por mês visitar a gente, por que ela adora a nossa cultura, e ela sempre falou isso, do quanto aprendeu com a gente, o quanto ela se desenvolveu, e isso pra mim é o principal, como eu falei lá no começo daqui da nossa conversa e eu falo nas entrevista, só saia daqui melhor do que você entrou, que pra mim, eu já ganhei, é isso que a gente busca trazer realmente pra galera.

Entrevistador: E quanto a estratégia de vocês, vocês seguem plano estratégico?

Entrevistada: Sim, a gente tem planejamento estratégico, a gente começou com planejamento estratégico trimestral, por que era muito célere a empresa, então assim, não dava pra fazer uma coisa muito longa e tudo era muito novo, tudo era lançamento, tudo era novidade. Hoje ele é semestral, revisado bimestral e com reuniões mensais de apresentação dos resultados.

Entrevistador: Então, hoje é semestral né, vocês têm método?

Entrevistada: A gente costuma dizer que a gente usa algumas ferramentas que já existem no mercado né, a gente se baseou muito num livro que a gente adora, que é a Estratégia do Oceano Azul, até esqueço o nome daquela planilha, aquela matriz que eles utilizam, a gente usa muito a matriz do oceano azul, usa muito BSC, usa muito SWOT e aí a gente criou uma própria metodologia nossa, dentre essas três ferramentas, a gente pegou um pouquinho do que a gente gosta delas e criou a nossa ferramenta. Então a gente tem a nossa ferramenta.

Entrevistador: SWOT, Oceano Azul, BSC, seriam os três mais.

Entrevistada: As três principais ferramentas estratégicas que a gente usa para auxiliar o nosso planejamento estratégico. E aí a gente desenhou um modelinho, onde sou eu e o Davi, diretor, e aí a gente tem mais quatro gestores, que estão à frente das áreas, e aí eles participam dessas reuniões estratégicas construindo juntos a estratégia, e cada um faz o seu modelinho com base nesta base que a gente construiu.

Entrevistador: E quanto ao ambiente de vocês, o mercado, vocês ainda seguem no oceano azul? Está mudando? O cliente mudou? ...

Entrevistada: Então, eu acho que a cada dia a gente tenta não estar no meio de tubarões né, mas, é um mercado que só cresce o de alimentação saudável, então, concorrência cresce todos os dias. A gente sempre tenta trazer o conceito da marca, a força da marca e o impacto que a gente quer levar com a marca para se fortalecer e se manter nesse oceano azul, lançamentos também, com as tendências de mercado e os diferenciais. A gente tenta levar sabor e saúde, então assim, existem muitas marcas de alimentação saudável e elas só crescem. Agora, dia 5 de junho a gente vai estar numa feira, que é uma feira nacional de impacto sobre toda a América Latina, de produtos saudáveis, então todos os nossos concorrentes vão estar lá, e a gente sabe que só cresce, todo ano a gente vai para essa feira e todo ano ela cresce. Esse é o primeiro ano que a gente vai estar expondo nessa feira, é realmente um grande passo pra Snackout estar expondo nessa feira, uma feira de grande visibilidade nacional, e aí a gente vê o quanto esse mercado vem crescendo e o quanto a concorrência vem crescendo, mas o fato da gente sempre se preocupar com a qualidade que a gente quer ofertar, o sabor alinhado à saúde é o nosso grande diferencial, então isso vai garantindo o nosso espaço no mercado. A gente acabou de lançar dois produtos veganos, produto vegano tem um preconceito enorme no mercado, a gente lançou dois doces, a gente já tem uma linha de 5 doces e foi sucesso absoluto de vendas, por quê a galera já confiava na qualidade do nosso doce, no sabor, no valor agregado, quando a gente lançou o doce foi tipo “Eu quero provar, mesmo sendo vegano”, que tinha gente que “Isso aqui é vegano mesmo? Isso é bom demais” isso tem sido muito legal para a gente, aumentou muito, bacana, a gente vem fortalecendo também a marca, o conceito que a gente tem por trás.

Entrevistador: Vocês sentem que esse mercado de comida saudável, vegana, ele está crescendo mais ainda, aqui no Ceará, como é que está para vocês?

Entrevistada: O Ceará tem crescido muito.

Entrevistador: Mas em termos de concorrência? Vocês ainda estão tranquilos?

Entrevistada: A gente ainda é a principal marca, posso te dizer, com segurança.

Entrevistador: Vocês atuam mais no Nordeste né?

Entrevistador: A gente está mais forte hoje no Nordeste, mas a gente está em São Paulo, a gente está chegando agora no Rio.

Entrevistador: Tão expandindo para o Sul né?

Entrevistada: A gente está bem mais no Sul do que no Rio, por incrível que pareça, mas a gente está começando Sudeste e Sul de uma maneira mais forte, tivemos agora na ALPAS, que é a principal feira de supermercadistas do mundo, na América Latina, uma das maiores do mundo e isso deu muita visibilidade para a marca, foi muito legal, então, isso já é o start realmente para fortalecer a nível nacional.

Entrevistador: E hoje, descendo para o sul, vocês estão encontrando mais concorrentes lá?

Entrevista: Sim, no Sudeste e no Sul tem bem mais concorrentes, eu costumo dizer que é uma pegada diferente, que a gente tem doces que são concorrentes, doce é o principal, por quê doce todo mundo quer né, então, nenhum é de mercearia seca, por exemplo, então isso já é uma coisa que a gente ganha muitos pontos com o varejista, por quê mercearia gelada já é complicada a exposição, a logística nem se fala, a validade então...

Entrevistador: Vocês já entram com essa vantagem lá?

Entrevistada: A gente já entra com essa vantagem, e quando a gente consegue levar o sabor, sabor que a Snackout sempre tenta prezar é outra vantagem que a gente tem, então a gente tenta se preocupar na hora de vender um produto saudável, mas que não seja gostoso, a gente sempre tenta se preocupar com isso, tem gente que “ah, por que vocês não fazem pasta de castanha? tem muita pasta de castanha legal no mercado”, por que eu não vou conseguir pegar aquela pessoa que não é fit, eu consumo pasta de castanha, por quê eu já estou acostumada a comer várias coisas que não são tão gostosas assim no paladar popular, mas eu sei que não vai ser a maioria, então entre o meu doce que é realmente doce, tem o gosto de chocolate, brigadeiro e uma pasta de castanha tradicional, a pessoa vai querer consumir nosso doce. Então é esse público que eu quero pegar, eu quero generalizar, eu quero chegar para ti, eu não sei, que não gosta de alimentação saudável, tem até preconceito, aí tu vai provar Snackout “valha, isso dá pra ser saudável, é bom né?“, é esse o impacto que a gente quer levar, é conquistar pessoas para o mundo saudável, não é só atingir quem já é saudável, entendeu?

Entrevistador: Então, a estratégia de empresa de vocês, vocês pegam produtos existentes e vão inserindo em novos mercados, atingindo novos públicos?

Entrevistada: Assim, existem duas metodologias de crescimento para a gente hoje na Snackout, na indústria, um dos principais meios de crescimento é o mix de produto, então, para entrar em supermercado e tal, as vezes exige que eu tenha pelo menos 3 mixes de produtos. Então uma das nossas estratégias são a criação de produtos, é crescer pela criação de novos produtos, que hoje está com 4 linhas, mas até o final do ano a gente quer chegar a cinquenta SKU, quando eu falo SKU, aqui é uma linha, farofa, eu tenho dois SKU, então hoje eu devo ter vinte e cinco SKU, quero chegar a cinquenta até o final do ano, então eu vou crescer pela estratégia...

Entrevistador: SKU é um produto?

Entrevistada: É, é um produto, a quantidade de produtos da marca, por exemplo, granola eu tenho três tipos, mas dela eu tenho nove SKU, por quê eu tenho a granola de pote, três sabores de pote, três sabores de sachê e três sabores a granel, que eu vendo no quilo, então, só com ela eu tenho nove SKU, então a meta é chegar a cinquenta até o final do ano, por quê a gente acredita nessa estratégia de crescimento pra indústria, de ter uma diversidade de produtos que eu possa ofertar ao meu varejista e a outra estratégia realmente é ampliando o mercado, é conquistando cada vez novas lojas, supermercados, que é a estratégia que a gente vem tentando atingir com participação de feiras, apresentação, contratações de pessoas nos estados pra representar a marca, representantes, distribuidores.

Entrevistador: E na criação de novas SKU, novos produtos, vocês investem muito no P&D? Como é que vocês fazem essa parte? Vocês têm um setor disso?

Entrevistada: O setor de P&D sou eu e o Davi na verdade, por quê a gente gosta muito, então agente lê muito sobre produto, sobre tendências de mercado, visita muita feira, a gente tem muita vontade de participar de uma feira, que é mundial, a gente participa só das nacionais, mas a gente quer participar das mundiais aí, pra pesquisar o que está vindo de fora, a gente pesquisa muito, a gente estuda muito, a gente ama esse mundo saudável, e nisso a gente sai muito na frente, as vezes até brinco com o Davi "Será que tem alguma coisa nesse mundo saudável que a gente já não tenha provado?" "por quê a gente prova muito, tipo, muito mesmo, a gente compra muito, compra na internet, vai provando tudo o que existe, pra gente ter noção do paladar, do que a galera está aceitando, e a gente vai desenvolvendo, a gente pensa desde o produto, como ele vai estar exposto. Essa farofa foi uma novela, "não, mas não pode ser uma farofa de saco, a

gente tem que pensar numa coisa diferente” e aí a gente trouxe um pote, foi a revolução da ALPAS, a galera achou sensacional. A gente pensa desde a exposição até a composição, a gente estuda muito sobre composição, tabela nutricional, ingredientes, o que que o mercado está aceitando, o mundo saudável todo dia muda, todo dia uma coisa nova, um dia pode isso, outro dia não pode aquilo, então a gente tem que estar acompanhando essas tendências também, e vai tentando desenvolver. Mas hoje é concentrado em mim e no Davi.

Entrevistador: Vocês dois basicamente que exploram todo o mercado, tendência, vocês fazem em casa?

Entrevistada: A gente testa em casa.

Entrevistador: Faz tudo em casa, depois traz para o maquinário daqui?

Entrevistada: Exatamente, algumas coisas a gente já traz, tem um produto que a gente vai lançar, que a gente já teve que testar no maquinário, por quê em casa não ia dar para fazer, precisava de um forno profissional, forno de casa, por exemplo, não ia dar certo. Mas no geral, a gente testa em casa, todos os produtos foram testados em casa. Esse até do forno que precisava ser profissional, a gente chegou em um certo ponto em casa, tipo, está bom, mas para ficar perfeito tem que se no forno profissional, a gente trouxe para testar no profissional.

Entrevistador: Deu certo?

Entrevistada: Deu certo.

Entrevistador: E quanto a processos internos de vocês? Gestão das áreas

Entrevistada: Em que ponto? Qual seria tua curiosidade quanto a isso?

Entrevistador: Vocês costumam inovar processo?

Entrevistada: Inovação de processo. Revisão de processo é uma das nossas metas por áreas, toda área tem que trazer mensalmente pelo menos um processo revisado ou reestudado, para apresentar para a gente nas reuniões mensais. A gente tem uma metodologia de gestão para as

áreas, a gente tem reuniões mensais, cada área tem um gestor responsável e esses gestores se reúnem com a gente mensalmente e existem demandas semanais. Que eles podem ficar debatendo com a gente, por quê é tudo livre assim, do jeito que quer, a gente sempre conversa, está bem próximo dessas áreas, por ser uma empresa pequena, enxuta ainda, extremamente enxuta.

Entrevistador: Mensalmente vocês estão enxugando os processos.

Entrevistada: Sim, Produção que as vezes é uma coisa mais estável, todo mês entra em processos de revisagem, todo mês, e muda muito, todo mês elas conseguem trazer coisas novas. E isso é muito legal, é uma cultura que a gente tenta alimentar.

Entrevistador: E o quanto que tu percebe que isso tem dado resultado?

Entrevistada: Sempre da resultado, por quê hoje, como a gente tem nosso gestor, um gestor-operador, ele não é só gestor, ele não só gere uma equipe e pensa estrategicamente, ele também faz o operacional, porque eu geralmente tenho um gestor e uma pessoa do lado dele, um gestor e duas pessoas, as equipes são muito enxutas então ele precisa operacionalizar as atividades, e as vezes no decorrer do dia-a-dia, com tanta atividade, a gente tem muita atividade, a gente tem consciência disso, a pessoa acaba não parando pra estudar aquele processo que já é comum. Como a gente cria isso como meta, ela para para estudar e ela percebe “nossa, eu estou errando num detalhe”, as vezes é o sistema que precisa ser atualizado. Nosso sistema, ele não foi criado pra gente, é um sistema pré-pronto, e hoje a gente considera 100% Snackout, por que o cara que criou disse assim “Não tenho mais nada do sistema originário, vocês já inventaram todos os processos”, e ele vai adaptando pra gente , e isso só de melhoria de processo.