



Empresa Key e a Crise de 2013: Como lidar com as tomadas de decisão?

Área de concentração: **Gestão Empresarial**

Marcela de Oliveira Dias Carneiro. Engenheira Química. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. Contagem/MG. E-mail: marcelacarneiro107@hotmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. E-mail: rachel.santannamurta@gmail.com

1. Introdução

Pedro, recém-formado como técnico de TI, tinha um sonho de montar o próprio negócio, porém, com os anos, cada vez mais ele se via enraizado em seu trabalho como empregado de telecomunicações. Em meados de 2007, em uma reunião da turma da escola, reencontrou João, que também almejava montar algo. O churrasco daquele dia rendeu frutos, reacendeu o antigo sonho de Pedro, unindo-o ao de João. Juntos, observaram uma oportunidade no mercado de tecnologia com a importação de aparelhos de controle de acesso e ponto.

Em 2008, após muitos encontros e discussões de mercado, eles concretizaram a ideia e abriram, em Belo Horizonte (MG), a KEY: Pedro entrou com a mão de obra e João com o dinheiro, visando apenas os resultados. Apesar de Pedro se propor a gerir o negócio, ele não possuía qualificação e nem perfil de gestor para o cargo de diretor. Daniel, engenheiro, vindo de uma empresa concorrente, foi contratado para auxiliá-lo e agarrou a oportunidade com unhas e dentes. Daniel se tornou o responsável por todas as negociações da empresa, como se fosse o dono. Desempenhava suas funções técnicas de engenharia e funções administrativas e financeiras, saindo-se muito bem em todas as atividades realizadas. Assim, levou a KEY para seu auge em 2012, deixando Pedro como coadjuvante na administração da empresa.

Com a crise em 2013 e a expansão de concorrentes, que começaram a fabricar os produtos no Brasil, Pedro se viu em uma situação delicada. Precisava se decidir entre seguir o exemplo de seus concorrentes e se arriscar no mercado de produção, abrindo

o leque para consumidores finais, ou diminuir o quadro de funcionários e seguir com a cultura de importação e revenda de seus produtos. Porém, Daniel entraria no corte de funcionários, e ele perderia seu “braço direito”. Com tudo isso acontecendo, até João se preocupou com a situação da empresa e ofereceu o que podia para ajudar com dinheiro, um pequeno investimento para tentar salvar a KEY. Assim, Pedro teve que pensar...

2) O mercado de equipamentos de controle de acesso e ponto

O registro de ponto sempre foi motivo de atritos e discordâncias entre empregadores e empregados, resultando em um número incontável de processos trabalhistas. Isso acontecia porque grande parte dos equipamentos era passível de fraudes. Com isso, o Ministério do Trabalho viu-se na obrigação de tornar mais rígido o controle da jornada de trabalho e, em meados de 2009, a Lei 7.855, que autoriza o registro de ponto, ganhou sua primeira portaria, a Portaria 1.510.

Também conhecida como a “Lei do Ponto Eletrônico”, decretada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, a Portaria 1.510 foi criada para garantir meios mais eficientes para o controle de jornada de trabalho no País, aprimorando, modernizando e instituindo regras mais rígidas para o registro/controlado das horas trabalhadas. Porém sua principal intenção foi o incentivo ao uso do Ponto Eletrônico, agora respaldado por lei.

Em 2011, uma segunda portaria foi promulgada, a Portaria 373, que regulamenta formas ainda mais modernas e eficientes para o controle de jornada, com os *softwares* de gestão de ponto. De acordo com a CLT (Consolidação das Leis trabalhistas), o controle de ponto é obrigatório para qualquer empresa que possua mais de dez colaboradores. Com respaldo das novas portarias, uma oportunidade nesse segmento de mercado se abriu. João e Pedro investiram fortemente nesse ramo e os primeiros anos da empresa decolaram.

3) A ascensão da KEY

Com a promulgação da Portaria 1.510, que respaldou a oportunidade de mercado, João e Pedro, que abriram a KEY em 2008, investiram pesado em equipamentos

importados, elevaram a quantidade dos estoques, ampliaram o quadro de funcionários, contrataram Daniel, engenheiro de uma empresa concorrente com grande experiência no setor, aumentaram o capital de giro e obtiveram sucesso em todas as tomadas de decisões nos primeiros quatro anos.

João, tendo grande confiança em Pedro, ausentou-se por completo de qualquer tomada de decisão estratégica da empresa, querendo apenas bons resultados financeiros. Pedro, por sua vez, confiou em seu novo funcionário, Daniel, para gerenciar a KEY, auxiliando-o apenas esporadicamente. Feliz com a confiança de Pedro, Daniel empenhou-se ao máximo e fez um bom trabalho enquanto o mercado estava favorável, atentando apenas para resultados rápidos e sem importar-se com o futuro.

Os resultados de 2011 para 2012 não poderiam ser melhores. Com certeza, foi o auge da empresa! A KEY já tinha mais que dobrado o quadro de funcionários, passando de três para oito efetivos; a quantidade de aparelhos, apesar de ser de um único fornecedor chinês, passou de apenas 1 para 20 produtos distintos. Os estoques vinham do fornecedor chinês apenas uma vez ao ano, devido aos elevados custos de deslocamento. Ao chegar ao Brasil, a mercadoria ficava no porto e uma empresa, a MKX, intermediava a chegada dos materiais à KEY. Os estoques aumentaram quatro vezes desde a criação da empresa até o seu auge, proporcionalmente aos produtos que tinham melhor saída, para conseguir atender à demanda imediata de clientes.

O foco de clientes da KEY era revendedores autorizados, pois nunca venderam produtos diretamente para os clientes finais. Os revendedores iniciais foram da própria cidade, totalizando 20 empresas credenciadas. Ao longo dos primeiros quatro anos, a quantidade de revendedores cresceu de forma drástica, devido à nova Portaria e a indicações, passando para 212 credenciados em todo o território nacional.

Todos os revendedores recebiam treinamento para utilização e instalação dos produtos, sendo de responsabilidade deles as manutenções nos clientes finais, caso não fosse necessário abrir o equipamento. Esse serviço ficava a cargo da própria KEY. Os treinamentos iniciais eram feitos junto aos próprios revendedores em Belo Horizonte, e, com a expansão, um técnico foi contratado para ministrá-los de forma

virtual. Os treinamentos virtuais não eram gravados, mas, sim, feitos à disposição dos clientes.

O faturamento desde o início do funcionamento da empresa cresceu aproximadamente 183,50%. As vendas mais do que dobraram e os preços dos produtos valorizaram. Os lucros, sempre maiores do que os esperados, supriam todas as dívidas contraídas. Os funcionários trabalhavam motivados, com seus salários em dia, promoções, benefícios e ótimo relacionamento empresarial. O que ninguém ainda havia percebido era que a boa situação começou a dar indícios de queda em meados de 2012, se agravando em 2013.

4) A crise de 2013

Para manter a empresa com uma grande quantidade de produtos durante o auge, foi necessário um empréstimo de R\$180.000,00, parcelado em 12 vezes, com início de pagamento em setembro de 2012. Esse valor foi usado principalmente para compra de equipamentos e peças para manutenção, aumentando muito o estoque de material.

Os produtos vendidos pela KEY não têm necessidade de reposição rápida. O máximo que é necessário, de tempos em tempos, é uma manutenção, pois raramente os produtos se quebram e a substituição é necessária, fazendo com que as vendas para clientes credenciados não ocorram com frequência.

Vários clientes eram amigos de Pedro e ele, apesar de não administrar diretamente a KEY, realizava as vendas, muitas delas na confiança e camaradagem. A maioria dessas vendas era de valor significativo, e muitas vezes Pedro revendia para os mesmos clientes inadimplentes, o que desestabilizava a entrada de dinheiro no caixa.

Para a dedicação exclusiva do engenheiro Daniel às novas tecnologias, como forma de tentar alavancar vendas, ele pediu para afastar-se de suas funções financeiras no início de 2013. Essas funções retornaram para Pedro, que se viu em uma situação complicada. Como uma empresa que cresceu tanto em apenas quatro anos de existência poderia estar agora seguindo um caminho tão ruim?

Atordoado por ter se ausentado tanto e não ter se atentado aos números, Pedro foi para casa analisar detalhadamente toda a situação da KEY até o momento, e fazer as projeções. Acreditou que, por 2012 ter sido um ano excepcionalmente bom para a empresa, 2013 seria ainda melhor, contudo suas expectativas foram frustradas.

A crise econômica mundial atingiu o mercado brasileiro em cheio; todos os setores da economia foram afetados, e com o setor de tecnologia não foi diferente. Com todas as decisões imediatas que foram tomadas, de forma errada e sem planejamento estratégico, Pedro se viu na obrigação de convocar uma reunião com seu sócio, João. Afinal, ele queria sempre bons resultados, porém não era o que estava por vir.

Muito ansioso e até com medo da reação de João, Pedro começa:

- Sei que você não atua diretamente na empresa e que entrou principalmente com o capital para criá-la, porém, como bom gestor que é, precisamos analisar e discutir algumas tomadas de decisões para o futuro da KEY.

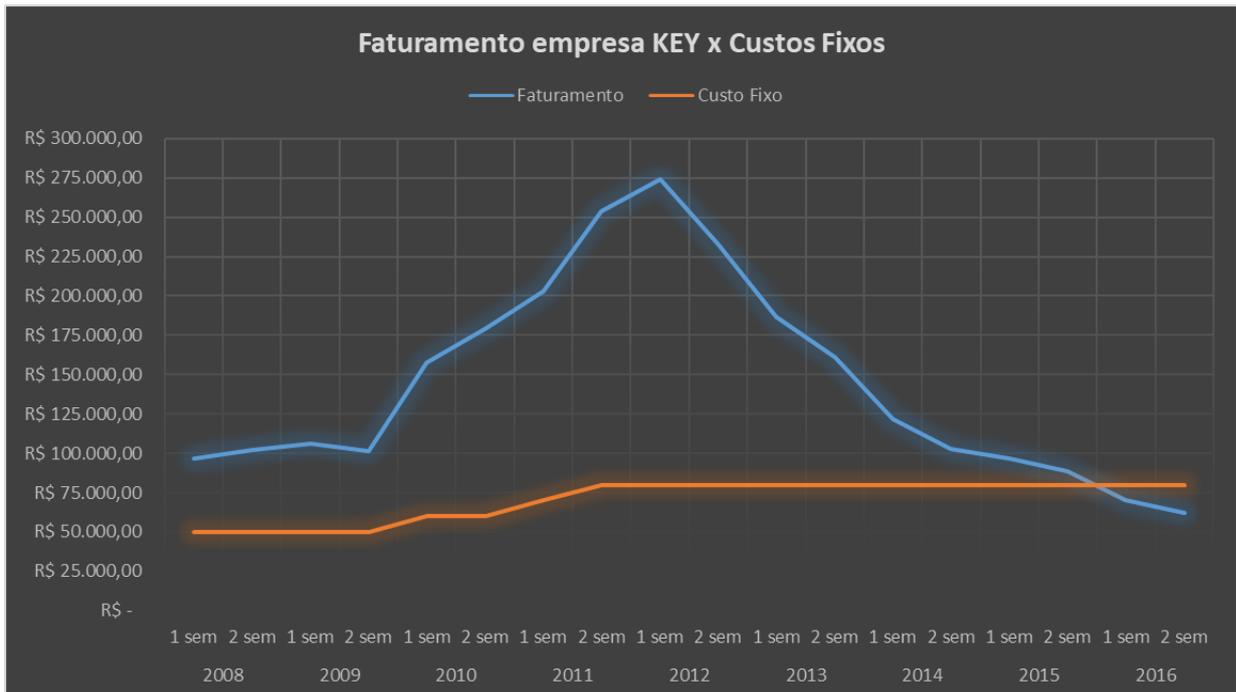
Surpreso com o início da conversa, João afirma que Pedro poderia sempre contar com ele para qualquer situação da KEY e que, apesar da sua posição de apenas sócio da empresa, ele poderia colaborar sempre que necessário. Com essa resposta e um pouco mais calmo, Pedro continua:

- No ano passado, com a alta de vendas, inúmeros investimentos foram feitos. Com isso, contraímos um empréstimo de R\$180.000,00, aumentamos o quadro de funcionários, alugamos mais uma sala para estoque, gastamos com publicidade e um novo site. Infelizmente, com a crise mundial atual, os investimentos feitos não trouxeram o retorno esperado. Estamos com muitos clientes inadimplentes, baixa quantidade de vendas e um ciclo de conversão de caixa de 56 dias. Além de...

- Calma, vamos por partes – interrompeu João – Você tem a projeção de faturamento dos próximos anos se não tomarmos nenhuma providência?

- Sim! – disse Pedro, apresentando o gráfico para João.

Figura 1 – Gráfico de faturamento e custos fixos empresa KEY



Fonte: Dados internos da empresa KEY

- Este gráfico apresenta todo o faturamento da empresa, desde sua criação até as projeções de 2016. Nele, podemos observar também os custos fixos, sem contar os custos variáveis, que não são baixos. Nos últimos meses eles giraram sempre em torno de R\$ 35.000,00.

- É pior do que eu esperava!

- Sim, realmente não está favorável, temos que tomar algumas decisões agora para que as projeções não se realizem.

- Detalhe para mim quais são os problemas atuais, com precisão.

- Nossos custos fixos estão muito altos, girando em torno de R\$80.000,00, sendo que o maior gasto, representando 74%, é com a folha de pagamento de funcionários, e 5% são gastos com aluguel da sede.

- Nosso quadro de funcionários está muito elevado, talvez tenhamos que diminuir o pessoal e aumentar a responsabilidade de quem ficar. O Daniel, inclusive, é um caso a se pensar. Sei que ele o ajuda em vários aspectos, porém, a receita dele é uma das mais altas que temos! Infelizmente, teremos que avaliar a possibilidade de cortá-lo ou

talvez contratá-lo apenas como prestador de serviço de consultoria. É, sem dúvida, um caso a se avaliar!

- Fizemos um estoque muito grande de produtos que não estão girando como esperávamos, além de não termos atentado para o fato de que a demanda crescente hoje é de peças, e não de máquinas completas. Como nosso fornecedor nos envia material apenas uma vez ao ano, devido aos enormes custos de envio, não conseguiremos atender todos os clientes, a não ser que utilizemos as peças das máquinas novas até a próxima carga.

- Desmontar as máquinas novas seria um enorme prejuízo, mas que talvez ajude a manter os clientes atuais.

- Estamos com uma alta taxa de clientes inadimplentes e, com isso, não estamos conseguindo quitar todas as nossas dívidas. Vários desses clientes possuem uma quantidade enorme de equipamentos novos que ainda não foram nem abertos, e que poderiam estar conosco.

- Antes de qualquer coisa, interrompa todo tipo de venda para esses clientes! Venda na confiança em pleno 2013, na crise mundial, é um erro gravíssimo e de principiante!

- Desculpe-me, João, realmente essa falha é grave e de minha inteira culpa, não irá mais acontecer. Outra falha foi o investimento em um novo site, que está, sim, gerando algum resultado, porém, o restante do material publicitário não foi utilizado, o que está ocupando espaço em nossa sede. Para utilizá-lo é necessário mais investimento em marketing e pessoal.

- Infelizmente, no momento não sei se podemos investir mais nisso, visto que a situação já está muito complicada.

- Nossos concorrentes, além de aumentarem a quantidade de fornecedores, começaram a produzir os próprios equipamentos, o que é muito interessante para eles, pois não dependem do carregamento anual assim como nós dependemos, podendo sempre prestar assistência com a certeza dos equipamentos disponíveis.

- Bom, com tudo o que me foi passado, preciso de um tempo para digerir melhor todos os problemas apresentados. Vim para esta reunião com uma boa expectativa, porém

estou extremamente frustrado com tudo o que me foi apresentado. Não posso cobrar muito, pois deveríamos, nós mesmos, ter tomado conta da direção da empresa desde o início. Porém, não adianta lamentarmos pelo que aconteceu! Vamos cada um pensar em soluções para os problemas e agendarmos uma nova reunião daqui a três dias, para discutirmos as possíveis providências – disse João, saindo da sala de forma silenciosa, o que demonstrava claramente que tinha compreendido a dimensão dos problemas.

Qual será a decisão a ser tomada? Os últimos três dias para Pedro e João foram de profundo estudo e análise de mercado. Reuniões isoladas com especialistas de gestão empresarial, de mercado e de tecnologia foram realizadas – cada um buscando, à sua maneira, as melhores respostas para os problemas apresentados. Quando se encontraram novamente, Pedro teve a impressão de que João envelhecera dez anos, ambos estavam exaustos atrás de respostas. João iniciou a conversa:

- Não quero perder a KEY, ela foi um investimento que me trouxe muito lucro durante os anos em que se manteve aberta. Diante de todos os problemas apresentados, estou disposto a investir ainda mais para que ela, com as decisões corretas, se mantenha no mercado e consiga competir com seus concorrentes. Hoje, consigo injetar R\$50.000,00 para que se reorganize.

Pedro não estava preparado para essa novidade e um turbilhão de perguntas que precisava responder surgiram: Qual é a melhor forma de usar esse dinheiro? Apenas ele irá salvar a empresa? Qual é a melhor forma de diminuir custos fixos? Como ser competitivo contra os investimentos dos concorrentes? Quais são os riscos de continuarmos apenas com um fornecedor? Como lidar com a inadimplência e o alto ciclo de conversão de caixa?