



Arriscar ou Não? As Oportunidades Podem Bater a Sua Porta Somente uma Vez!

Raislon de Araújo Só. Engenheiro Mecânico. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. raislonso@yahoo.com.br

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

Resumo

Este caso para ensino apresenta o processo de crescimento e estabelecimentos de uma das maiores empresas de fabricação de fios eletromagnetos do Brasil, e como conseguiu expandir utilizando-se das melhores práticas de mercado, aproveitando as oportunidades que ele proporciona. O caso descreve a atual trajetória da empresa Eletro Campus, localizada em um distrito industrial de São Bento (MG), e apresenta o dilema do atual gerente técnico. A questão central é efetuar a compra de uma máquina altamente competitiva no mercado, ou efetuar a aquisição de uma máquina através de um concorrente que está prestes a decretar falência, e realizar ajustes técnicos nela. As principais características do negócio são a capacidade de produção e a qualidade do produto final a ser obtido. O caso nos permite debater o processo de produção da empresa, sua real necessidade e prosperidade em tempo hábil e se realmente realizar tal aquisição de um maquinário novo é melhor opção em relação à aquisição de um maquinário que requer ajustes de parametrização. Este caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas de análise de investimento, administração mercadológica, administração da produção, administração de operações logísticas, orçamento empresarial, economia e mercado, gestão de projetos e planejamento estratégico. O caso foi escrito a partir de observações *in loco*, entrevista com gerente técnico e gerente da planta produtiva e de finanças.

1. Introdução

Já era fim de tarde, de um dia muito movimentado no setor produtivo da empresa, dia muito quente de verão. O engenheiro de produção/segurança do trabalho, Sr. Valmir da Cunha pensa, pensa, de frente com seu computador, com a caixa de seu e-mail aberta. No dia seguinte, irá participar (17/09/2019), às 08h30, de uma reunião de nível gerencial, contando com a participação de todos os líderes da empresa, sobre o projeto de melhoria contínua que o grupo da organização está exigindo de todas as plantas, para que num futuro próximo possa ocorrer o alavancamento de prosperidade da organização. Nesta reunião serão apresentadas diversas alternativas, uma em cada área da empresa, de efetuar o levantamento de pontos que sejam favoráveis e pontos de *gaps* de todos os projetos das áreas envolvidas.

De um ponto estratégico, o momento poderia não ser um dos melhores, mas poderia trazer juntamente oportunidades, em se tratando de alavancar os negócios de uma organização. Realizar a compra de uma máquina nova poderia triplicar o valor em produção, melhorar a qualidade do produto e não efetuar nenhum ajuste que possa envolver dinheiro, ou aproveitar comprando máquinas de um concorrente que apresenta instabilidade no mercado produtivo, e por outro lado ter que investir em tecnologia nelas, tempo de honorários de próprios técnicos da empresa para realização de ajustes e construção de adaptações que forem identificadas para que a máquina possa entregar uma produção que possa também atender aos prazos preestabelecidos pelos clientes, cabendo a si a responsabilidade em fazer com que a empresa se destaque no mercado de forma eficaz, juntamente com o crescimento da organização, num cenário atual que está trazendo muitas turbulências e incertezas e não conseguir afirmar com exatidão, ter um futuro tão longe como se esperam os empresários de sucesso... Comprar uma máquina nova, moderna e altamente produtiva? Ou investir em máquinas menos modernas?

1- Antecedentes e Contexto

No início do dia, pela manhã, estaria para acontecer a tal reunião com toda equipe de líderes para tratar tais investimentos futuros para empresa, quando o celular toca, verificando que tal ligação era de um dos diretores da organização, atende-se para verificar o motivo a ser tratado, já com perguntas relacionadas a tal estratégia em relação à máquina a ser adquirida:

- Bom dia, Sr. Valmir, acabei de receber da comissão empresarial da organização a recomendação de que se faz necessário investimentos na área de empapelados. Espero que venha e traga boas interações para nossa reunião de agora a pouco.

- Bom dia, Sr. Renato, estarei presente na reunião para que possamos expor assuntos relacionados a essa nova estratégia que a nossa empresa e a organização estão adotando e dar bons retornos.

- Como já te disse, ideias que não fiquem somente em papel, e sim darmos resultados concretos em campo.

- Vou dar o máximo de mim juntamente com todos os líderes para que possamos dar o máximo resultado esperado. Daqui a instantes nos veremos.

Após desligar o celular, suspirou e pensou em tudo aquilo que já estava vindo a estruturar e pensar sobre tais alternativas a serem tomadas sobre a aquisição do maquinário para alavancar as receitas da empresa.

Já no momento seguinte, ao desligar o celular, outra ligação já o esperava, agora do escritório de Compras/Vendas da empresa, ao verificar, viu que era o vendedor Carlos Resende querendo conversar a respeito de pedidos de possíveis produtos fabricados a partir da aquisição da máquina a ser adquirida:

- Bom dia, Sr. Valmir, acabamos de receber mais um e-mail de um dos nossos clientes, Eletro Indústria do Brasil, uma cotação do fio empapelado 4,5 x 5,7mm, e fiquei de dar um retorno o mais breve possível, o que o senhor tem a me dizer a respeito de tal cotação?

- Bom dia, Sr. Carlos, estamos em meio a diversas preocupações em relação a esse cenário de fios empapelados para empresas do ramo elétrico, como já tenho visto e analisado juntamente com a diretoria e até mesmo com vocês de vendas/compras. Essa área está requerendo uma atenção mais que especial da parte de nossa organização para que possamos até mesmo mudar os rumos financeiros da empresa. Em breve te retorno com notícias mais promissoras.

- Ficarei no aguardo para maiores passos nessa área e para que possamos dar um *feedback* para nosso cliente.

Depois de falar com Sr. Carlos, Valmir já tinha dois motivos para dar mais amplitude ao tal assunto em reunião geral que já estava por acontecer.

Chegou a hora de se reunir com os líderes da empresa para tratar os assuntos que já estavam preestabelecidos.

Deixou sua sala e seguiu em direção à sala de reunião, com semblante sério e de muita concentração. Entrou na sala de reunião, onde já se encontravam alguns dos participantes da reunião.

Uma mesa de seção retangular onde poderiam se reunir umas doze pessoas, já começava a se compor, o supervisor de produção Sr. Elton Garcia, o supervisor de PCP Sr. André Dias, o

gerente de produção Sr. Anderson Da Silva, o supervisor de manutenção Sr. Roberval Ribeiro, o supervisor comercial Sr. Lourival Gomes, já se encontravam no local. Compondo aquele comitê que chamamos de equipe multifuncional.

Nenhuma operação existe isoladamente. Segundo Slack (2009), todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectada com outras operações, quando nos referimos ao resultado que se pode ser alcançado quando as partes estão unidas para um único objetivo.

Antes do início da reunião, havia um clima descontraído e de muito entretenimento entre as partes, conversas descontextualizadas do que seria tratado em tal encontro organizacional.

Minutos depois, a reunião começara a se desenvolver num clima de seriedade e muita concentração. De posse de *notebook* e de um *datashow* para expor os problemas enfrentados pela empresa, o diretor geral inicia a reunião relatando a real necessidade das futuras iniciativas a serem expostas e tomadas a partir desta primeira reunião gerencial.

- Bom dia a todos desta equipe, peço que demos início a nossa reunião para tratarmos sobre assuntos relacionados ao futuro de nossa empresa em diversos ramos, propor um foco macro e, ao decorrer das tratativas, conseguirmos dar um foco micro em cada assunto a ser desenvolvido. Nossa direção está nos cobrando atitudes que irão alavancar o rumo da organização.

Muito compenetrado naquilo que deseja expressar, o Sr. Lourival Gomes já se expõe de uma forma muito direta e bem definitiva:

- Bom dia a todos, como responsável de nossa área comercial, estou aqui à disposição de todos para que possamos alinhar entre todas as partes necessárias, para desenvolvermos um trabalho de muita abrangência e conseguindo utilizar de todos os recursos necessários para que possamos inserir em nosso contexto financeiro uma boa diluição durante o período que for necessário para que não sofremos com a falta de capital, para cada vez mais investir em novas tecnologias. Depois de dizer sobre todo um cenário financeiro vivido pela empresa, seguiu com as demais pautas a serem discutidas em reunião, inserindo e partindo para o contexto produtivo, quando começa a ser citado a aquisição de uma máquina para que se possa alavancar e melhorar a produção do setor.

Sr. Valmir inicia sua fala com os demais já colocando na mesa a questão a ser analisada por parte daquele grupo, que seria a necessidade de aquisição de um maquinário para que se possam melhorar as receitas da empresa.

- Estamos diante de um mercado apresentando alto índice de crescimento na área de empapelados, consequência disso, necessitamos adquirir um maquinário que possa nos atender e nos dar um retorno aceitável e competitivo. Em conversa com amigos e pessoas as quais tenho

contato direto, consegui verificar que a empresa Electrus irá parar seu funcionamento e, com isso, tende a vender seus maquinários. Preciso verificar o quanto antes, a real previsão do que podemos tomar de iniciativa perante esta que pode ser uma oportunidade.

Sem mais, o supervisor de manutenção já interfere dizendo:

- Essa questão é um fato a ser analisado com critérios, afinal a instalação de uma máquina não é tão simples como parece. Teremos acesso ao seu manual? Terá algum técnico para instrução e outras mais informações?

Sem muito o que dizer, Sr. Valmir se viu em uma sinuca de bico:

- De fato tenho que sentar-me com você para uma análise em relação a esse quesito.

Por outro lado, sem deixar que o assunto extravie desse que já estava em pauta, o engenheiro que já tinha vivido em sua vida profissional diversas controversas em se tratando de qual rumo tomar quanto a decisões estratégicas, não hesitou em já colocar em pauta a oportunidade em adquirir uma máquina de empapelar nova:

- Sei que pode ser um pouco arriscado investir em uma máquina nova, com tecnologia de ponta, que pode nos trazer uma produção competitiva, mas não podemos descartar essa hipótese.

- Máquina esta que possui um tempo de produção muito interessante, trazendo consigo um atendimento a prazos de clientes de forma rápida e eficiente. Somente o custo dela que pode ser um assunto a ser tratado com mais critério, analisar com o setor financeiro se uma aquisição desse valor pode ser viável ou não para a organização.

O Sr. André Dias não hesitou em dizer:

- Estamos perdendo prazos e pedidos por não estarmos conseguindo produzir e entregar as produções que estão previstas para os próximos meses, eu não vejo no que pensar, se iremos conseguir alcançar os prazos de entrega, temos que fazer essa aquisição o mais rápido possível.

O diretor em imediato já se direcionou ao assunto dizendo:

- Calma pessoal, não estamos aqui para tomar decisões em torno de simples opiniões pessoais, preciso de dados e previsões de vendas e previsão de diluição do valor da máquina nos meses de produção, tempo de retorno de investimento, entre os diversos pontos a serem analisados.

O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional, relata Masakasu (2014), quando são tratados assuntos que envolvem dinheiro dentro de uma organização.

Imediatamente, o supervisor financeiro já se comprometeu em levantar os dados primordiais para tal aquisição de custo elevado. Seguindo a reunião, foram tratados os demais assuntos que

constavam em pauta. Finalizando aquela que seria a primeira de muitas reuniões a serem realizadas para tratar tais assuntos gerenciais.

O cotidiano dentro de uma organização multinacional não é nada fácil, o Sr. Valmir da Cunha, como de costume, com sua agenda de atividades cheia durante o dia seguinte e toda a semana que estava por vir. Mas sem se hesitar em procurar alcançar meios e conseguir mais informações quanto ao dilema a ser desenvolvido, liga diretamente para o supervisor de manutenção para conversar sobre as máquinas em questão:

- Fala, Roberval! Quando poderá me atender para que possamos tratar daquele assunto da aquisição da máquina de empapelar?

- Valmir, terei um compromisso logo após o almoço, mas no final da tarde estarei disponível para que possamos entender melhor esse assunto.

Logo após desligar com Roberval, Valmir já se direciona para o setor de qualidade onde iria receber um fornecedor de papéis para conversar sobre a qualidade deles, juntamente com a supervisora Sra. Antônia.

E o dia se transcorria com todas aquelas atividades às quais Valmir estava proposto a desenvolver.

Já era hora do almoço na empresa, por volta das 12h, quando Valmir sai de sua sala em direção ao refeitório da empresa.

Voltando do almoço, recebe a ligação de Roberval para que eles pudessem se reunir naquele momento. E assim Valmir segue para a sala de manutenção. De forma espontânea e bem-humorada, Sr. Valmir procede.

- E aí meu caro, irá me auxiliar nessa tomada de decisão? Teremos que traçar pontos em relação às máquinas de empapelar, tomada de decisão essa que não será fácil.

Esse simples fato resume o grande desafio, como relata Moreira (2008), a tomada de decisões é a principal característica que distingue os gerentes dos outros funcionários da empresa: tomar decisões é provavelmente a maior tarefa de qualquer gerente.

- De uma forma geral do ponto de vista de manutenção, a aquisição de uma máquina nova seria muito mais viável, mas não estou aqui para dizer o que é melhor somente para mim, temos que pensar em um todo da organização.

- Sim, claro, esse ponto é de suma importância para a tomada de decisão, a aquisição de um maquinário novo, em se tratando de manutenção, não nos traria um gasto muito amplo em se tratando de instalação, afinal já se existe no local um recurso muito bem estruturado, uma vez que o local é considerado novo, analisando o ano de construção do galpão.

- Mas se olharmos pelo outro lado, já nos deparamos com um maquinário que precisaria ser avaliado pelos nossos técnicos, o que acarretaria pagamento de honorários, que atualmente estão em torno de R\$ 19,00/hora. Seria interessante também marcar uma visita *in loco* para que possamos avaliar as condições do maquinário e assim verificar a sua real condição.

Depois do bate papo sobre aquele assunto um pouco desgastante, Valmir se direciona para sua sala, onde procura contato com a empresa que estaria fechando as portas, para avaliar as reais condições e conhecimento das máquinas a serem dispostas pela empresa Electrus.

E mais um dia de muito trabalho estava por se encerrar, quando Valmir, no final da tarde, consegue contato com Sr. Ronaldo, gerente da Electrus e fecha uma visita técnica para daqui a dois dias para conversas sobre a aquisição de máquinas que estariam à disposição do mercado. No dia seguinte, a conversa já estava marcada com o supervisor de PCP, afinal a cobrança em relação à entrega estava muito relevante. Foi então que Valmir se deu por encerrado aquele cansativo dia de trabalho.

Era mais um dia de muito trabalho, quando Valmir chega na empresa e já se direciona para a sala do Sr. André Dias, para tratar de algumas pendências de entrega.

- André, como está a programação dos empapelados?

- Valmir, a demanda está a cada dia aumentando mais, muitos telefonemas sendo recebidos para efetuação de cotação e colocação de pedidos, só que estamos restritos à produção, devido a não conseguirmos atender em prazos preestabelecidos, com isso nem colocando pedido estamos, se não for para atender em tempo hábil, nem adianta ir fechando produção, o senhor concorda com isso?

- Claramente, André, precisamos dar um rumo a esse assunto o mais breve possível, amanhã irei para São Paulo, na empresa Electrus, analisar as máquinas que estão à disposição do mercado, se realmente será viável esse tipo de aquisição.

A demanda de toda produção de uma empresa, como relata Corrêa (2013), está, de alguma forma, relacionada aos clientes, normalmente envolve forte participação da área comercial (vendas e *marketing*). Por outro lado, algumas informações geradas na previsão de vendas são fundamentais ao processo de planejamento de uma empresa.

Após conversa sobre a programação dos empapelados, Valmir retorna a sua sala com semblante sério e muito pensativo, pois sabia que no dia seguinte a tarefa não iria ser fácil.

E em como toda empresa na atualidade as atividades rotineiras são cada vez mais atribuídas a um só pessoa, Sr. Valmir passou mais um dia daqueles dentro da organização, muitas atividades

a serem resolvidas e muitos problemas a serem tratados durante aquele dia que antecedia sua ida a São Paulo...

Era manhã do dia seguinte quando Sr. Valmir já se direcionava para São Paulo ao encontro do dono da empresa Electrus, para análise do maquinário à disposição. Ele já conhecia o Sr. Ronaldo, atual dono da empresa que não apresentava boa situação no mercado produtivo, e começou o diálogo:

- Bom dia, meu caro, como foi de nosso conhecimento, a Electrus está ofertando algumas de suas máquinas e nos despertou muito interesse na aquisição de uma de empapelar. Podemos verificar o estado de conservação, o modelo e alguns requisitos que são importantes?

- Bom dia, Valmir, como estão as coisas em Minas? Claro que sim, vamos no galpão onde estão armazenadas.

E assim foi feito, seguiram em direção ao galpão de depósito da empresa, e lá deram sequência à conversa.

- A empresa está crescendo muito e precisamos alavancar nossas vendas, produzindo uma quantidade maior com a qual estamos habituados, e como foi de conhecimento que vocês estavam dispostos de alguns equipamentos, nos despertou certo interesse.

- A sim, muito bom, tenho que convir que o nosso país está precisando desenvolver muito no mercado de empapelados, um ramo na atualidade que tem muito a nos retornar com boas práticas de energia elétrica. Pois bem, tenho esse modelo que é muito interessante e automatizado, conseguindo efetuar a sobreposição de 04 capas de papel simultaneamente, partes elétricas muito bem distribuídas por toda máquina, ótimo estado de conservação de suas peças, pintura de fábrica e dispositivos de segurança conforme requisitos normativos e regulamentadores de segurança. Conseguindo alcançar uma capacidade de produção de até 25 toneladas/mês, em torno de uma velocidade média de operação de 26m/min.

Segue, Sr. Ronaldo, com o tão esperado preço sobre aquela máquina a ser vendida.

- Verificando o preço do mercado, estamos a pedir pela máquina o valor de US\$ 375 mil.

Valmir, sereno, muito sério e compenetrado naquilo que estava sendo para ser aquisição de suma importância para a empresa, diz a princípio:

- Maquinário este que pode nos atender em nosso setor produtivo, podendo trazer ganhos em produção. De imediato se direciona para Mário, que é eletromecânico na empresa há mais de 15 anos e já interroga.

- O que acha, instalações de fácil acesso e disposição?

Ele se direciona para a máquina e começa algumas análises, e alguns minutos depois se direciona para Valmir e diz:

- Em relação à instalação e outros parâmetros, não está difícil sua instalação em nossa unidade. Somente teremos que efetuar algumas alterações, mas nada que fosse impossível.

Valmir suspira e responde:

- Já temos uma boa iniciativa em relação ela. Afinal, quando se trata de máquinas que não apresentam muitos problemas com manutenção e instalação, já “é meio caminho andado”.

Após análise, Valmir e Mário seguem para a sala do dono da empresa Electrus, onde iniciam uma série de questionamentos em relação à máquina e todas as dúvidas são sanadas. Logo, partem de volta para a empresa.

E assim, em meio a diversos trabalhos a serem desenvolvidos pelo setor produtivo da empresa, os dias se transcorriam e mais cobranças em relação à entrega vinham do setor de planejamento e controle da empresa.

Já era meado do mês, quando Valmir tem a iniciativa de ir conversar com Lourival Gomes, que anteriormente já se comprometia em conversar sobre tais quesitos da máquina:

- Bom dia Lourival, agora que já estive em São Paulo, analisando a máquina em questão que está à disposição, precisamos analisar sobre a aquisição de uma nova...

- Bom dia, Valmir, conforme falado em reunião, obtive alguns dados sobre a máquina que são muito importantes para que possamos tomar tal decisão.

- Segue Lourival: é uma máquina altamente tecnológica, chinesa, com parâmetros surpreendentes no quesito produção, tem uma capacidade de sobrepor até 24 capas de papéis simultaneamente, quesito segurança totalmente adequado, apresenta-se com todas as partes desmontáveis, manual de instrução completo com todos os circuitos tanto mecânico quanto elétrico, garantia de fábrica de 36 meses quanto a desvios gerados pela máquina, e montagem por um engenheiro mecânico do próprio fabricante *in loco* em nossa empresa, que pode tirar várias dúvidas no ato da montagem. Pode proporcionar uma capacidade de produção de até 12 toneladas/mês, com uma velocidade média de 16m/min. Tudo isso por um preço de US\$ 1 milhão e 600 mil.

Em se tratando de modalidades de transporte para a distribuição do equipamento adquirido, relata Novaes (2007), a melhor opção será sempre aquela que corresponder ao menor custo total de transporte de porta a porta. Equipamento/maquinário este que, como já dito acima, está sendo visto e analisado da China, muitos quilômetros do país de instalação.

- Valmir, com um ar de surpresa, coça a cabeça, e questiona... Estamos diante de um valor alto.

De imediato, o valor surpreendeu o engenheiro de muitos anos no mercado de fios, mas novamente indagou...

- Roberval, no que se refere-se a gastos para a empresa, seria necessário evidenciarmos um tempo estimado de retorno quanto a esse valor altíssimo. Vamos efetuar o levantamento em tempo de produção para que possamos analisar melhor esse ponto.

- Com certeza, Valmir, farei esse levantamento e em breve entro em contato para mais.

Valmir se direciona para o setor de qualidade para as demais atividades do dia...

Com ar de serenidade e de muito pensamento sobre o que acabara de escutar sobre a máquina nova, seguia com suas atividades rotineiras.

Valmir da Cunha tem até o final da semana para responder a uma proposta que lhe viabilizaria as promissoras vendas de fios empapelados efetuando a aquisição de uma máquina de empapelar. Sabia quão difícil era a situação, pois além de envolver um investimento financeiro significativo, outras questões estavam colocadas, como a instalação da máquina em um local adequado, limite de capacidade administrativa, relações pessoais e outras. Não bastasse os problemas envolvidos na decisão, outro elemento surgira naquela semana que complicava ainda mais a situação: havia sido realizado por um dos maiores clientes da empresa uma reclamação relacionada à qualidade dos fios enviados e dentro desse contexto deveria realizar, juntamente com sua equipe de qualidade, todo um rastreio do real motivo que aquele problema apresentara no produto final do cliente.

Sr. Valmir da Cunha sabia que a oportunidade de efetuar a aquisição de um maquinário novo de empapelar para alavancar os rumos estratégicos e financeiros da empresa e realizar a devida instalação, adaptação e realizar um bom trabalho de treinamento com toda equipe, com a finalidade de atendimento a clientes e prazos preestabelecidos não aconteceria tão cedo. Mas ao mesmo tempo, realizar a aquisição de um maquinário “usado”, com um valor de investimento menor, e não colocar em risco a administração e financeira da empresa parecia também uma decisão muito sábia e prudente. Sabe que com seus 57 anos ainda tem alguns anos de energia e muita disposição para se dedicar à empresa, mas sabe também que a vida de acordar cedo, estar à frente de um setor da empresa que significa muito para o andar das atividades fabris, não ter hora para deixar a empresa no fim do dia sem que tudo esteja em ordem e bem esclarecido não é tarefa para qualquer pessoa.