

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
LOGISTICA EMPRESARIAL – TURMA 5

ELTON DE MEDEIROS BEZERRA

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO – EMPRESA ELLON

NATAL/RN
2013

ELTON DE MEDEIROS BEZERRA

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO – EMPRESA ELLON

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

NATAL/RN
2013

ALUNO : ELTON DE MEDEIROS BEZERRA
TURMA : LOGISTICA EMPRESARIAL 5
ESCOLHA : CASO PARA ENSINO

1 INTRODUÇÃO

Em um habitual café da manhã entre o casal, e também sócios do Grupo Ellon, o Sr. Ricardo e a Sra. Graça conversam sobre os rumos que suas empresas deverão seguir para os próximos meses/anos. O Grupo tem a perspectiva de aumentar o seu campo de atuação territorial, já que seus domínios estão restritos somente na praça do Rio Grande do Norte há 9 anos, e recentemente tem prospectado os mercados nos Estados da Paraíba e Pernambuco. No entanto, preocupados, tal assunto acabou sendo abordado pois ainda repercutiam os relatórios entregues da reunião do dia anterior pelo novo Gestor Administrativo, o Daniel, contratado há pouco mais de três meses. Este gestor abordou que, para um planejamento estratégico eficaz de crescimento para o Grupo, todos os setores da organização deveriam participar ativamente, iniciando pela direção e indo até o mais simples colaborador. O fato que intrigava o novo gestor era que uma organização formada pelas suas duas empresas, a Aliança Segurança Ltda. e Impacto Terceirização de Mão de Obra Ltda., que outrora eram sinônimas de bons serviços e adimplente com suas obrigações fiscais, crescendo em ritmo acelerado a cada ano, desacelerou significativamente nos últimos quatro anos, e agora começara a apresentar sintomas preocupantes de declínio, com saúde financeira questionável e vários problemas internos. A soma dessa sinergia negativa estava culminando na perda de vários contratos. Os projetos de implantação nas praças vizinhas já estavam sendo traçados, mas receberam o conselho desanimador de seu novo gestor administrativo: Se quiserem que as empresas continuem vivas, não façam essa implantação agora!

Do relatório apresentado, destacam-se os seguintes dados compilados:

- A) Queda significativa de contratos: nos anos de crescimento, a taxa de perda de clientes antigos sobre o número de novos contratos era de 20% por mês (a cada 5 novos clientes, perdia-se 1 cliente antigo). Após 5 anos

de vivência, houve uma diminuição no crescimento que demonstrou taxas de 60% na perda de contratos (3 perdas para cada 5 novos). E a partir de 2010, no período de estagnação, com graves sintomas de declínio, variando entre as taxas de 80% a 120% (perdendo 4 contratos para cada 5 novos, ou perdendo 6 contratos para cada 5 novos);

- B) Reclamações de clientes: a empresa recentemente tem recebido várias reivindicações quanto à prestação dos serviços, sendo a principal delas a queda brusca de qualidade. Nas exigências, consta ainda que a atenção despedida pelos supervisores e gerentes também reduziu drasticamente, e com isso alguns dos clientes acabaram se sentindo desprestigiados; destas reclamações, se constatou que alguns gerentes de uma das empresas estavam desviando suas funções para “apagar os incêndios” propagados na outra empresa, e por esses fatos não estavam correspondendo às funções de origem;
- C) Reclamações de colaboradores: funcionários, que são subordinados da empresa Impactos Terceirização, estavam descontentes de receber ordens dos gerentes da Aliança Segurança. Para piorar a situação, agora havia o agravante de atrasos nos salários, comissões, etc.;
- D) Saúde financeira: lista de clientes inadimplentes de ambas as empresas; salários atrasados; empréstimos bancários para saldar dívidas trabalhistas e fiscais.

Enquanto Daniel compilava os dados coletados, dois dias antes da reunião marcada para apresentar os relatórios acima citados, um fato o chamou atenção: ele recebeu um telefonema do Sr. Ricardo pedindo que faça um levantamento financeiro urgente do cliente X, pois o mesmo estava inadimplente a cerca de seis meses, e era para o Daniel fazer a cobrança *in loco* naquele mesmo instante, pois era o único momento em que o “caloteiro” se encontraria no endereço comercial, e segundo o Ricardo, ele “estava se preparando para fugir novamente, com viagem marcada ao exterior para aquele mesmo dia, e só Deus saberia quando voltaria”. Após 5 minutos, quando Daniel se preparava para cumprir a ordem do Sr. Ricardo, recebeu

uma mensagem no celular da Senhora Graça, pedindo o favor de parar tudo o que estava fazendo e fosse ao colégio buscar sua filha Hadassa, pois o motorista particular estava doente e ela estava em uma reunião importante, e não tinha condições de buscá-la. Ambos os sócios desconheciam da solicitação do outro, e ambos queriam o problema resolvido naquele mesmo instante¹.

O Grupo Ellon é constituído por duas empresas de terceirização de Mão de Obra, sendo a primeira em serviços gerais de limpeza, e a outra em vigilância e monitoramento eletrônico. Em alguns clientes, tais como condomínios, os dois contratos de prestação de serviços foram eficazmente implantados. Em supermercados e faculdades prevalecem os contratos de limpeza, enquanto nas fábricas e bancos, os de vigilância. Há também a carteira de cliente de monitoramento eletrônico, sendo constituído por lojas e residências.

Os setores administrativos da empresa são constituídos por: 2 sócios; setor financeiro com 1 funcionário responsável pelas duas empresas; setor comercial com 3 funcionários, sendo 1 deles responsável na função cumulativa de Gerente Administrativo e responsável pelos contratos no setor privado, outro nas licitações e o terceiro para os clientes de monitoramento eletrônico; 1 gerente geral dos contratos de vigilância; 1 gerente geral dos contratos de limpeza; setor de RH com 2 funcionários. No setor externo (dos colaboradores terceirizados), a empresa possui cerca de 900 funcionários em postos de trabalho distintos, e cerca de 600 destes funcionários estão subordinados a somente um gerente, enquanto os demais estão sob outras gerências.

Daniel agora está num dilema. Como novo Gestor e também responsável pelos contratos do setor comercial, deve identificar os problemas e apontar as possíveis soluções de reestruturação. Para que as expectativas das novas abrangências se concretizem, com a implantação em outras praças com a qualidade outrora reconhecida no Estado natal, várias decisões precisam ser tomadas, primeiro para sanar os problemas relatados, e *a posteriori* a prospecção externa. Para o problema já enraizado e a construção dos alicerces para novos mercados, foi estabelecido um período de seis meses, com a finalidade de ter a empresa trilhando novamente o caminho do crescimento, consciente de que terá obstáculos, mas preparada para superá-los, antes que ocorra um colapso empresarial mais sério.

¹ Daniel se ocupou da primeira ordem, e delegou a outra a um dos gerentes de terceirização, e os dois problemas foram resolvidos simultaneamente.

1.2 Viajando pela nave do tempo (como tudo começou)

Estamos em meados de 2003, e Ricardo acabava de concluir o curso superior em Administração. Vislumbrado pelo futuro econômico promissor que o país estava atravessando, e empolgado pela conclusão do curso, resolve investir suas reservas financeiras familiares no projeto de sua vida, a de ser, finalmente, um empresário e constituir sua própria empresa. O momento era oportuno, pois a troca recente de presidentes não trouxe recessão econômica, haja vista que utilizou a mesma política econômica do antecessor. Outro fato relevante foi a economia mundial, que também estava em momentos agradáveis, pois o EURO se consolidara como uma moeda forte na Europa, e o comércio exterior estava bastante aquecido. Todos esses fatores agiram de forma positiva para o crescimento econômico brasileiro, e oferecendo assim grandes janelas de oportunidades no mercado interno. Ricardo observou uma janela aberta, conversou com a esposa, e arriscou.

A constituição da empresa familiar se deu de forma tímida (como na maioria de um início empresarial), com um contrato de prestação de serviços de limpeza em um condomínio de médio porte, onde havia um conhecido que estava sendo o síndico do local. De amigo em amigo, de boca em boca, foram sendo fechados novos contratos, e a visão de Ricardo e a autoconfiança aumentavam cada vez mais. Com o crescimento da violência urbana (infelizmente), Ricardo observava mais uma grande janela de oportunidade, e aumentou seu leque de serviços, com o início da prestação de serviços de monitoramento eletrônico. Ao fim dos seus primeiros 2 anos de existência empresarial, Ricardo contava com 80 funcionários terceirizados, e cerca de 90 clientes de monitoramento. O campo era fértil, e no terceiro ano de empresariado resolveu investir em vigilância armada. Com a preocupação de prestar serviços de qualidade, Ricardo começou a investir em seleção rigorosa dos terceirizados (com auxílio de psicólogos), e contratou também Jorimar, um supervisor de pessoal que, promissor e muito dedicado, ganhou a confiança de Ricardo. Como o número de contratos de limpeza ia aumentando, a contratação de novos supervisores era imprescindível, e Jorimar foi elevado à situação de gerente geral dos contratos de limpeza. Ricardo confiava na qualidade de Jorimar, e começou a delegar mais funções para ele. Sem perceber, Jorimar começou a ficar sobrecarregado de funções e de funcionários para cuidar. Enquanto os supervisores cuidavam de apenas 30 funcionários em média, Jorimar cuidava dos supervisores, e

cuidava ele mesmo dos contratos de maior complexidade, que somados continham cerca de 180 funcionários. Esta fórmula de delegações permaneceu inalterada até meados de 2012. Enquanto eram contratados novos supervisores para contratos pequenos, nos contratos maiores a responsabilidade ficava com Jorimar. Curiosamente, a mesma fórmula não teve êxito na empresa de vigilância. Bastante volátil, este era um cargo no qual parecia que nenhum gerente se adequava ao perfil que Ricardo buscava, e logo não permaneciam por muito tempo. Na verdade, o que realmente acontecia é que nenhum outro gerente queria ficar acumulando funções que não lhe cabiam, e por choques que comumente aconteciam, acabavam sendo demitidos. Ricardo queria outro “Jorimar”, mas para a empresa de vigilância.

O tempo foi passando, e Jorimar já não conseguia atender as demandas dos clientes. Por ter ainda funções de campo (supervisor de pessoal) para orientações diretas aos funcionários de limpeza, Jorimar não tinha como prestar assistência em todos os contratos que ele supervisionava. E por ser também Gerente Geral, não conseguia visitar os clientes para dar qualquer outro tipo de aporte assistencial. Quando prometia que iria visitar um cliente em determinado dia/horário, chegava atrasado, todo suado, ou por vezes nem mesmo cumpria o prometido. Por outro lado, os gerentes de vigilância tinham presteza. Se marcavam um horário com algum cliente, chegavam sempre no horário, e tentavam solucionar os problemas dos clientes. Como havia clientes em que os dois contratos foram assinados (limpeza e vigilância), por algum momento, para atender a alguma demanda urgente de um cliente de limpeza, para auxiliar o Jorimar, prestavam a assistência na medida do possível. Mas o inevitável aconteceu. Os clientes, vendo que o Jorimar já não dava mais a mesma atenção para alguns clientes, já não o chamavam mais para os assuntos diversos do pessoal de limpeza, e passavam a cobrar os gerentes de vigilância que fizessem isso, e por várias vezes isso se repetiu. Na ausência do Jorimar, alguns dos gerentes de vigilância faziam a visita ao condomínio em caráter de urgência para atender ao cliente, e estes cobravam postura profissional aos funcionários de limpeza, causando desconforto natural entre os terceirizados. Descontentes, passaram a ser insubordinados, e começaram a relaxar em suas funções. Logo esses gerentes de vigilância perceberam que não dava certo misturar as funções, e resolveram não atender mais a essas especificidades. Como efeito cascata, os clientes ficavam se sentindo desprestigiados, sem ter o serviço a contento, e rompiam com os dois contratos de uma só vez.

Em vários casos de contratos encerrados, estes foram motivados após as últimas visitas dos gerentes de vigilância. Os relatos dos ex-clientes eram de que estes gerentes se negavam a prestar assistência, ou quando prestavam, os funcionários ficavam ainda piores que no primeiro momento, e a culpa recaía aos gerentes de vigilância. Quando os gerentes de vigilância tentavam se defender da situação, alegando que faziam as funções do Jorimar, a balança pesava mais para o lado do Jorimar, e esses gerentes eram demitidos.

Quanto aos serviços de monitoramento eletrônico, os retornos financeiros eram evidentes e muito atraentes. O número de funcionários permanecia o mesmo, mas o aumento de clientes monitorados era constante. O sistema de trabalho conta com um software de monitoramento 24 horas, alinhado com os equipamentos de segurança instalados nos clientes, uma equipe de funcionários com 4 monitoradores, uma equipe com 4 Agentes Táticos Móveis (ATM's), ambas trabalhando 24 horas em turnos de 12 x 36 horas, outra equipe de instaladores, com 2 funcionários em regime de 40 horas semanais, e o representante comercial já citado no quadro administrativo acima. O momento de fechamentos contratuais teve um período muito bom, chegando a ter meses com até 15 novos clientes. A empresa estava crescendo a cada ano. Com o passar do tempo, os clientes onde havia as primeiras instalações necessitavam de reparos constantes, então as equipes de instaladores, por vezes paravam o cronograma de novas instalações para as manutenções dos clientes mais antigos, e isso gerou atrasos nas novas instalações, descontentamentos, e até cancelamentos dos novos contratos. O representante comercial muitas vezes recebia as ligações dos clientes cobrando a instalação, e este tentava a todo custo conversar com os instaladores, solicitando algumas prioridades. As vezes o cliente era até mais receptivo e esperava, mas as vezes cancelava. O representante, que não tinha nada a ver com o cancelamento, cobrava a comissão da venda, que não lhe era paga, gerando descontentamento no funcionário que se esforçou para a venda. Não obstante, algo que começou a gerar furos no orçamento foi o fato de haver muitas vendas que não eram cobradas. A inadimplência é um vírus que contamina vários setores econômicos do mercado, e a empresa de Ricardo foi uma vítima de alguns desses clientes "contaminados". Por não haver uma integração mais profissional entre os setores administrativos (tudo era muito familiar e as informações eram passadas no "papelzinho"), alguns clientes recebiam os serviços, e nunca foram cobrados pelos serviços prestados. Dentre os

exemplos encontrados, havia clientes que não tinham recebido nenhum boleto a cerca de 9 meses após a instalação. Esses clientes, mesmo isentos de culpa por nunca terem recebido algum boleto de cobrança, a maioria deles não avisava a falta de cobrança.

Já tendo a ponte para as descrições do setor comercial, os contratos de prestação de serviços são negociados no meio do setor privado e público. No setor privado, os negócios têm o cunho da confiabilidade aliados a bons serviços e preços de mercado, o que constituem não mais a relação cliente X prestador de serviços, mas o de parcerias. Além de bom serviço as empresas atualmente valorizam o bom atendimento, acompanhamento diário através de supervisores internos e externos, e pronta-resposta para pequenos problemas específicos de serviços terceirizados. A empresa mesmo atuando no setor público e privado, procura sempre prestar um atendimento uniforme e equilibrado, sem levar em conta o efetivo operacional locado na contratante e a situação financeira, adimplente ou inadimplente. Somente em situações em que raramente surge dois problemas ao mesmo tempo, é avaliado sim a inadimplência deste cliente, uma vez que muitas vezes as empresas deste segmento mesmo com atraso no recebimento, costumam pagar rigorosamente em dia seus colaboradores.

Confiança e credibilidade neste mercado, pelo menos no setor privado, são preponderantes para fechamento de novos contratos, aliado há um bom representante desta empresa.

No entanto, a inadimplência, como foi citada no caso acima, fica mais evidente neste setor, quando foram evidenciados contratos com colégios e condomínios com até 6 meses a pagar. Vale a pena observar que todos os clientes tinham um contrato juridicamente assinado, mas Ricardo preferia não reclamar juridicamente, e tentava o acordo financeiro de forma amigável.

Para os negócios fechados em licitações, estes não obtêm preços muito satisfatórios, chegando até mesmo a ter lucros irrisórios ou pequenos prejuízos, justamente porque são derivados de uma ampla concorrência através de pregões presenciais ou eletrônicos, mas mesmo assim constituem negócios atraentes devido ao *marketing* estratégico que alguns setores públicos podem oferecer. Esses contratos tem duração média de 5 anos, e o fato de apresentar um portfólio de serviços contemplando alguns órgãos federais como principais clientes podem constituir como um ótimo atestado de capacidade técnica. Na maioria dos contratos

analisados, os relatórios apontaram para um “empate técnico”, com uma pequena curva marginal para o lado positivo até meados de 2007. No entanto, no início deste mesmo ano, foi vencida uma disputa em um certame de grande porte e visibilidade nacional, cujo contrato resultava na quase duplicação do quantitativo funcional da empresa, que contava na época com 450 funcionários (o contrato abarcava 400). Nos primeiros 5 meses de contrato, no qual ocorreu a implantação contratual, com investimento em materiais e equipamentos em torno de R\$ 150.000,00, e que seriam pagos pelo próprio contrato após 3 anos, houve o acórdão 950/07-TCU, que alterou as regras contábeis das Planilhas de Custo em licitações, retirando os cálculos de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) dos contratos federais. Levando-se em conta que os preços praticados já eram minguados, a empresa levou um duro golpe, e teve quebra de equilíbrio financeiro considerável. Restava ao Ricardo escolher entre reincidir o contrato ou continuar. Na esperança de haver uma reviravolta no acórdão expedido pelo TCU, ou de qualquer instância da área jurídica que pudesse reverter a situação gerada, Ricardo arriscou e continuou o contrato. O lucro, que era pequeno, automaticamente passou a gerar um prejuízo estimado em R\$ 8.000,00/mês, e a situação está indefinida até os dias de hoje.

Quanto ao setor financeiro, funcionava com uma funcionária muito eficiente, mas trabalhava sozinha e sem um sistema de controle eficiente. Cuidava de várias conciliações bancárias, contas a pagar e cobranças, e até mesmo das responsabilidades financeiras dos sócios. Atualmente, lida com as cobranças de parceiros, assim como dos salários atrasados e de empréstimos bancários para saldar as dívidas.

Para que as expectativas das novas abrangências se concretizem, com a implantação da qualidade outrora reconhecida no Estado natal, várias decisões precisam ser tomadas, primeiro para sanar os problemas relatados, e *a posteriori* a prospecção externa. Para o problema já enraizado e a construção do alicerce para novos mercados, foi estabelecido um período de seis meses, com a finalidade de ter a empresa trilhando novamente o caminho do crescimento, consciente de que terá obstáculos, mas preparada para superá-los, antes que um colapso financeiro/empresarial ocorra.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Em um habitual café da manhã entre o casal, e também sócios do Grupo Ellon conversam sobre os rumos que suas empresas em terceirização de mão de obra deverão seguir, mas estão preocupados, porque Daniel, novo Gestor Administrativo, apontou vários problemas internos, tais como: queda significativa de contratos; reclamações dos clientes e colaboradores; e saúde financeira em crise. Historicamente, se observa que a empresa tem constituição familiar, que cresceu bastante, porém de forma desorganizada, e que hoje colhe os frutos da falta de planejamento. Não obstante, ainda está refém da inadimplência de vários clientes, o que mina gradativamente a situação financeira. Recentemente, um grande contrato teve as regras financeiras alteradas, o que ocasionou no prejuízo mensal deste mesmo contrato. O leitor, na situação de Gerente Administrativo, deve identificar os problemas, desenvolver o *feeling*, e com criatividade e poder de raciocínio rápido e preciso, apontar as possíveis soluções para o caso.

Fonte dos dados

Os dados deste estudo foram obtidos de fontes primárias, através da compilação de fatos oriundos da vivência do pesquisador enquanto funcionário, assim como entrevistas individuais com gerentes de outros setores, e também com alguns clientes. Dados secundários de relatórios gerenciais. Para garantir a confidencialidade e segurança, os nomes e números foram alterados, permanecendo os problemas da companhia.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 min na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração e logística. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre nível de serviço gerencial sob uma visão sistêmica dentro de uma organização; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso do Grupo Ello tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre uma visão gerencial dos problemas de uma empresa de cunho familiar em terceirização, com os quais a Administração Gerencial, financeira e logística tem contato, e não só pensar gerencialmente numa empresa normal, mas que cresceu, e agora enfrenta problemas oriundos da falta de planejamento.

Pretende-se estimular no aluno: 1) uma captação panorâmica na logística gerencial, assim como observar os obstáculos que podem interferir na sua operação; 2) desenvolver o *feeling* do crescimento empresarial, pois quanto mais cresce a empresa, maiores são as complexidades que terão que administrar; 3) desenvolver o poder de raciocínio rápido e preciso, pois haverá situações em que você deverá decidir por qual caminho seguir, e uma decisão errada poderá colocar tudo a perder; 4) habilidade para diagnosticar, e criatividade para desenvolver alternativas para problemas diversos.

Questões para a discussão

Você é o Daniel, e agora? No relatório gerencial foram apontados e mensurados alguns pontos distintos, como queda significativa nos contratos, reclamações dos clientes, dos colaboradores e por fim, sobre a saúde financeira, no entanto, com uma análise mais clínica do caso, têm-se no histórico os fatos geradores dos índices apontados no relatório. Neste enfoque, questiona-se:

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Daniel na interação logística entre os setores internos. Quais seriam as possíveis soluções para a resolução desses problemas?
- 2) “A empresa cresceu, e agora?”. Reflita na frase ao lado e aponte, caso houver, os erros nas delegações, assim como nos desvios de funções, típicas de empresas familiares.

3) Muitas empresas que outrora era grandes potencias nacionais, hoje em dia estão “respirando por aparelhos” porque seus sócios acionistas tomaram decisões equivocadas, e que foram um verdadeiro “tiro no pé”. Como ninguém tem Bola de Cristal, hoje tais empresas estão lamentando pelos rumos tomados no passado, e hoje estão impossibilitadas de voltar ao caminho de sucesso. É fácil apontar o erro quando o próprio tempo já passou e testemunhou da decisão errada, mas e você? Tente se possível, voltar no tempo e diante de tal fato, tomar a seguinte decisão: Você fez um alto investimento em um cliente de cunho Federal, no qual o retorno financeiro só será possível após 3 anos de contrato (ou seja, você ficará no negativo por 3 anos), no entanto, com 5 meses iniciados, você é informado que as regras financeiras irão mudar, e que a partir de agora o seu pequeno lucro irá se transformar em prejuízos mensais. Qual a sua decisão? Justifique, e tente descobrir soluções para a decisão tomada.

4) Os pequenos problemas também fazem parte de uma grande empresa, mas eles devem ser apenas pequenos. Mas quando uma empresa tem muitos problemas, os pequenos problemas acabam tomando proporções desafiadoras. Identifique e solucione esses problemas, que de certa forma são pequenos, mas que estão passando despercebidos por Ricardo, e acabam gerando descontentamentos em funcionários e clientes.

Análise e possíveis alternativas para o caso

Sobre a análise, o principal foco está na falta de planejamento e nas decisões tomadas equivocadamente, pois a empresa cresceu em um nível desorganizado, sem uma logística apropriada, e atualmente vive forte crise financeira e comercial oriundas das decisões adotadas. O fato de a companhia funcionar no modelo de empresa familiar pode ser a causa do “gesso” apontado no crescimento.

Dos dados apresentados acima, ainda foram extraídos outros pontos: 1) a confusão de funções dos gerentes, lidando com situações e competências de outros setores, e forma equitativa desproporcional nas delegações dessas funções; 2) acúmulo de situações negativas, tanto gerenciais como financeiras impedem o

crescimento da empresa; 3); logística geral do escritório central está deficiente, pois não há integração profissional entre os setores administrativos 4) falta comunicação interna, até mesmo entre os diretores.

A empresa deve primeiramente redefinir sua missão e todo organograma organizacional e contratar um executivo com experiência de mercado para redefinir o papel de cada colaborador e paralelamente desenvolver um manual de procedimentos para cada Gerente, Supervisor e Assistentes de cada setor. Realização de reuniões semanais entre cada departamento e em conjunto com os Gerentes. É importante que a delegação de funções seja restrita e objetiva, sem sobrecarregar uns, e confiando mais em outros. É imprescindível que não haja a confusão de funções, para não haver descontentamentos em cadeia (de gerentes, para supervisores, e os demais funcionários).

Após esta primeira etapa devem ser levadas todas as informações para a Diretoria e definir prazos para implantação das necessidades mais emergenciais, e em seguida estabelecimento de metas para cada setor da empresa. É importante reerguer a imagem de confiança que a empresa apresentava nos primeiros anos.

Realização de uma pesquisa para um software integrando todos os setores base da empresa: comercial, financeiro, Rh e operacional. Em paralelo até a aquisição deste aplicativo, elaborar um formulário eletrônico padrão interno com todas as informações necessárias para que todas as questões diárias sejam resolvidas de forma rápida, a fim de evitar acúmulo de problemas rotineiros do dia a dia. Quando este aplicativo estiver pré-selecionado, é importante que seja apresentado para a diretoria em conjunto com os gerentes para que todas as dúvidas e questionamentos sejam feitas e a sua implantação seja consistente e rápida.

Estima-se que todo o processo acima dure em torno de 60 (sessenta) dias até a sua aplicação diária. A empresa deve ainda realizar palestras quinzenais dentro da empresa visando acima de tudo promover a interação e um ambiente de trabalho harmonioso e pacífico.

Pesquisas internas e externas devem ser feitas rotineiramente a fim de identificar pequenos desvios e manter a equipe sempre motivada, e seus clientes plenamente satisfeitos e atendidos de forma preventiva, mantendo o nível de satisfação sempre positiva.

Para que todo este plano de ação tenha êxito, é importante que a Diretoria participe ativamente e esteja sempre presente em todo processo para que seus subordinados se sintam valorizados e que o objetivo principal é o crescimento da empresa e conseqüentemente profissional de todos.

Um plano de cargos e salários deve ser imediatamente implantado na organização e através do plano de metas e premiações por resultados possa ser aplicado envolvendo toda cadeia hierárquica. A principal vantagem desta ferramenta é a rápida identificação de colaboradores ativos e atuantes e os gestores poderem auxiliar e estimular aqueles que não estão conseguindo acompanhar o ritmo dos demais.

Para finalizar, a empresa deve promover ações sociais em comunidades carentes aonde todos os colaboradores devem participar e interagir nestas ações a serem feitas mensalmente. Todos os funcionários valorizarão o seu trabalho e acima de tudo o ser humano na sociedade.

Esta pequena ação sugerida acima tem como objetivo fazer com que seus colaboradores sintam-se valorizados e tenham sua autoestima elevada, uma vez que todo processo de mudança que será implementada, só terá sucesso com a participação e o envolvimento de todos.

Sobre os contratos rescindidos, é importante que os diretores juntamente com o gerente comercial e operacional, visitem estes clientes em conjunto para expor os problemas de forma transparente e direta e sem entrar em detalhes, mostrar que a empresa mudou os rumos na sua gestão, a fim de recuperá-los. Muitos gestores sem dúvida são contra que as empresas expõem suas fraquezas, principalmente de forma aberta, mais este choque tem efeito reverso e positivo quando você deixa bem claro a sua intenção e força de vontade em restabelecer esta parceria interrompida.

Quanto ao setor de licitações, na ânsia de uma maior visibilidade mercadológica em contratos de grande porte, um embate em um certame licitatório pode acarretar, caso não sejam avaliados com responsabilidade e critérios contábeis sobre riscos futuros, em um câncer financeiro, cuja maior degradação é consumir os ativos da empresa, gerando passivos primeiramente fiscais, e posteriormente trabalhistas. Enquanto os canais de escoamento financeiro não forem estancados, os riscos de continuidade da empresa poderão ser potencialmente aumentados. Levando-se em conta que acórdãos expedidos pelo TCU não costumam ter suas

decisões retroagidas, Ricardo errou na continuação do contrato, mesmo sabendo do prejuízo financeiro na implantação, com a aquisição de vários equipamentos de limpeza. Estes equipamentos poderiam ser utilizados em contratos futuros, de menor porte, mas com agregado financeiro melhor.

No tocante aos serviços de segurança eletrônica (fechamento de novos contratos), a empresa deve nestes três primeiros meses terceirizar suas instalações e, paralelo a isto reestruturar toda a equipe interna para que após este período consiga implantar um plano de pontuações e bonificações por metas alcançadas para as equipe de instalação e manutenção. Sobre os monitores e atendimento tático móvel, a opção seria uma avaliação do perfil e medir o grau de comprometimento e envolvimento destes profissionais através de apoio psicológico e comportamental, antes de realizar qualquer mudança na equipe de trabalho, uma vez que estes na realidade são bons profissionais e estavam apenas sendo mal apoiados e assistidos pela organização.

No que se refere à inadimplência, a Gerência Financeira, deverá ir pessoalmente até o cliente e propor um acordo de parcelamento de dívida, com isenção de juros, para estimular a quitação integral do débito.

Aos clientes que não manifestarem pretensão de regularizar a situação, infelizmente deverá ser feita uma notificação prévia de aviso de rescisão e após este não houver retorno, levar os títulos para protesto, cumprindo é claro todo trâmite formal previsto em contrato, ou seja, notificação extrajudicial, para em seguida buscar os meios judiciais de recebimento da dívida.

REFERÊNCIAS

- ALLIPRANDINI, D. **Aprendizagem organizacional**. Disponível em:
<http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterprise.html>.
Acesso em: 25 mar. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- _____. **As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.
- _____. **Os Novos desafios dos Executivos**. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.
- _____. **Tecnologia, Administração e Sociedade**. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de Administração)
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criando conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.