



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO JOSÉ SANTOS

ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE
ESTÉTICA BUSCA ALTERNATIVAS PARA SUPERAR MOMENTO ECONÔMICO
ADVERSO

CURITIBA

2014

BRUNO JOSÉ SANTOS

ESTUDO DE CASO: SITES DE COMPRA COLETIVA DESAFIAM A
LUCRATIVIDADE E A SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS NA ÁREA DE
ESTÉTICA, O QUE FAZER?

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação
do MBA em Gestão Estratégica do Centro de
Pesquisa e Pós-Graduação em Administração do
Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2014

Resumo

O presente estudo de caso refere-se a análise e solução de problemas em uma pequena empresa do Ramo de estética. Após a apresentação e diagnóstico do problema foi desenvolvida uma consultora para ajudar a empresa a encontrar alternativas para a retomada do faturamento. Após a realização dos trabalhos foram conseguidos diversos indicadores da retomada da empresa. A falta de eficiência tinha sido apontada pelos proprietários como um ponto que dificultou bastante a adaptação da empresa na época de margens reduzidas das compras coletivas. Outro problema relatado com relação de processos seria a sua total falta de padrão, fato este que dificultava a entrada de novos prestadores de serviço e também acabava concentrando as informações chave do negócio em pessoas e não na instituição. Não é preciso ter muita visão para imaginar o que acontecia quando um dos detentores desta visão sistêmica da integração e funcionamento dos processos saía da empresa. Optou-se então por fazer um mapeamento dos processos gerenciais e operacionais e remodelá-los para ganhar eficiência e padronização. No primeiro semestre de 2015 em relação ao primeiro semestre de 2014 houve um crescimento de 56% nas vendas da empresa. O momento econômico do país é totalmente desfavorável, mesmo assim a empresa cresce com bases sólidas demonstrando que a opção dos sócios em investir um pouco mais para se obter melhores resultados foi acertada.

Abstract

The present case study refers to analysis and problem solving in a small business of the Aesthetic Branch. After the presentation and diagnosis of the problem, a consultant was developed to help the company find alternatives for the resumption of billing. After completing the work, several indicators of the company's resumption were obtained. The lack of efficiency had been pointed out by the owners as a point that made it difficult to adapt the company in the time of reduced margins of collective purchases. Another reported problem with process relation would be its total lack of standard, a fact that made it difficult for new service providers to enter and also ended up concentrating key business information on people rather than on the institution. It does not take much vision to imagine what happened when one of the holders of this systemic view of integration and operation of processes leaves the company. It was then decided to map the management and operational processes and remodel them to gain efficiency and standardization. In the first half of 2015 compared to the first half of 2014 there was a 56% growth in sales of the company. The country's economic momentum is totally unfavorable, yet the company grows with solid foundations showing that the option of the partners to invest a little more to obtain better results was correct.

Sumário

O SUPOSTO PROBLEMA	4
O PROBLEMA REAL	5
POR QUÊ O FATURAMENTO CAIU?	7
QUAL ERA REALMENTE O TAMANHO DO BURACO?	10
CONHECENDO UM POUCO MAIS A EMPRESA	11
VENDER OU DOAR A EMPRESA.....	14
O CAMINHO ESCOLHIDO.....	15
CONCLUSÃO.....	18

O SUPOSTO PROBLEMA

Em julho de 2012 uma empresa do ramo de estética localizada em Curitiba – PR procurou uma consultoria para saber o que seria preciso fazer para vender a sua pequena empresa. No primeiro contato, pelo telefone, a proprietária e o consultor marcaram de se encontrar para conversar mais sobre o assunto.

Na semana seguinte a reunião marcada aconteceu, a empresa era gerida por um casal já maduro aparentando. O Consultor pediu para que eles me apresentassem a empresa caminhando por dentro, visitando as salas e conhecendo as pessoas. Esta prática é uma boa forma de iniciar trabalhos desta natureza pois assim, caminhando rapidamente pelo interior de uma empresa pode-se captar várias impressões como o nível de organização dos ambientes, as expressões faciais dos colaboradores e dos clientes, enfim, uma ótima maneira de começar a conhecer a empresa em que possivelmente se irá trabalhar e ter algumas visões sobre a empresa além daquelas que os proprietários irão trazer.

Voltando para a sala dos sócios a reunião avançou rapidamente para o seu principal objetivo que seria saber deles qual o real motivo que os fez optar pela venda da empresa. A resposta foi imediata e bastante firme. Relataram que na fase da vida em que se encontravam já não tinham o mesmo pique do início da empresa para trabalhar, a empresa tinha 17 anos de existência e modelo de administração bastante centralizado na proprietária. Fisicamente ela se sentia cansada para a rotina que a empresa lhe impunha. Parecia convincente e conversa foi evoluindo. Um pouco mais a frente o casal relatou que tinham 3 filhos mas que nenhum dos 3 se interessava pelo negócio. Um deles, a única mulher, inclusive trabalhava com eles no negócio, mas não tinha interesse em administrar sozinha no caso da ausência dos pais. Esta filha tinha formação na área de administração de empresa e era uma das entusiastas da venda da empresa. Os outros filhos também adultos tinham suas carreiras profissionais como jornalista e oficial de carreira da aeronáutica. O sócio disse ser um aposentado da área comercial de empresa multinacional do ramo de petróleo e possuir além daquele negócio um agronegócio no interior do Mato Grosso.

Ao fim da conversa todos tinham a visão que realmente aquele casal gostaria de vender a empresa e aposentar-se. As histórias pareciam convincentes. O consultor ficou de passar uma proposta para fazer uma pequena imersão e auxiliá-los na organização dos dados da empresa para uma avaliação. Esta organização seria necessária pois eles não tinham quase nenhum controle formal ou indicador de desempenho da empresa. A contabilidade era realizada apenas para cumprir as exigências legais e não refletia o faturamento e movimentações contábeis reais da empresa. Havia apenas uma planilha Excel bastante precária com entradas e saídas mensais.

Na semana seguinte a consultoria enviou uma proposta e esta foi aprovada rapidamente. No encontro seguinte a consultoria solicitou a famosa planilha Excel, que era simplesmente tudo o que se tinham documentado sobre a empresa, com os últimos 5 anos de atividade da empresa. Logo que recebeu a planilha, o consultor iniciou as análises e começou a conhecer o real e principal motivo da opção pela venda da empresa. Tudo havia sido dito até então era verdade, era um casal com idade para aposentadoria com 3 filhos sem motivação por administrar o negócio, porém não haviam dito que empresa tinha sofrido uma queda no faturamento bruto de 14% em 2011 com relação a 2010 e o lucro havia caído 32% neste mesmo período de comparação. A planilha de 2012 estava parcial, obviamente, com dados até junho. Se comparado o primeiro semestre de 2012 com o primeiro semestre de 2011 a queda era ainda mais aguda, faturamento bruto 38% menor e lucro 93% menor.

Logo os dados foram organizados a consultoria marcou uma nova reunião, pois aqueles dados mudava completamente o rumo do trabalho e era precisava investigar melhor tudo o que estava por trás daquela venda, afinal uma empresa que apresenta uma queda de 93% no seu lucro no semestre em comparação com o mesmo período do ano anterior não terá muito valor na hora da venda.

O PROBLEMA REAL

Agora o problema real começou a ser evidenciado. Logo que questionados sobre os números de faturamento apresentados a atitude dos sócios mudou e

aquela harmonia e sentimento de missão cumprida com a empresa da primeira reunião foi embora e deu lugar a uma reunião pesada com troca de acusações.

O problema da queda de faturamento e lucro foi então promovido para primeiro lugar na lista de motivos para a venda da empresa. Dificilmente um empreendedor com 17 anos à frente de seu empreendimento resolve se desfazer de sua empresa apenas por um motivo, normalmente há uma lista de motivos e agora havia um novo líder desta lista.

Naquele momento pode-se também constatar que a empresária não tinha nem mais o apoio se deu sócio e marido, toda a família a pressionava para a venda há bastante tempo por conta de sua idade e evidente estresse na condução do negócio, mas enquanto o negócio era financeiramente saudável e lucrativo ela encontrava forças para seguir com seu empreendimento, foi realmente quando ele passou a apresentar problemas que ela sentiu mais forte a falta de apoio e tomou a decisão de se desfazer da empresa.

Estabeleceu-se uma relação de confiança bastante grande naquele momento entre consultor e sócios, este assunto da queda do faturamento era bastante delicado para aquele casal de empresários. O consultor pediu então que eles elaborassem uma lista, separadamente, com os 3 principais motivos para se vender a empresa a ser trabalhada em nossa próxima reunião na semana seguinte.

Na semana seguinte encontraram-se novamente e a lista havia sido elaborada por cada um deles. A lista do empresário trazia em ordem decrescente de importância os seguintes fatores:

1. Saúde de minha esposa;
2. Queda no faturamento;
3. Tempo para curtir nossa família (em especial os netos).

A listagem dela trazia os seguintes itens também em ordem decrescente:

1. A queda nos números;
2. Pressão de minha família;
3. Meu estado físico (não tenho mais saúde para trabalhar como tenho trabalhado).

Depois de 4 semanas do primeiro contato o problema começava a ficar mais claro e se apresentava muito mais complexo do que foi anunciado no início da tratativa. Era preciso agora entender os fatores que levaram esta empresa sólida com 17 anos de mercado experimentar esta queda tão expressiva no faturamento.

POR QUÊ O FATURAMENTO CAIU?

Esta pergunta ecoava na cabeça do consultor e ele precisa descobrir os motivos fizeram aquela empresa a chegar a uma queda de 93% no lucro no primeiro semestre de 2012 em relação ao primeiro semestre de 2011. Na mesma reunião em que os proprietários foram questionados sobre o real motivo que os levou a vender a empresa o consultor aproveitou para explorar o que aqueles sócios tinham de informação sobre as possíveis causas da queda do faturamento e consequentemente do lucro e eles trouxeram 2 causas principais:

A primeira causa seria a saída dos médicos da empresa. Até julho de 2011 a empresa contava com médicos em seu corpo de profissionais. Na área de estética há um pool de serviços que só pode ser desempenhado por médicos como aplicação de Toxina Botulínica (conhecida popularmente pelo nome comercial de um dos laboratórios pioneiros na técnica como BOTOX®), aplicação de preenchementos em geral como Hidroxiapatita de Calcio ou Ácido hialurônico, Dermaroller com maior profundidade, Peelings mais agressivos como o Peeling de Fenol, entre outros serviços bastante procurados na área da medicina estética ou dermatologia. Nesta época o CRM-PR (Conselho de Medicina do Paraná) realizou uma fiscalização na clínica e com base em seu regulamento orientou que os médicos não poderiam trabalhar em clínicas de estética ou salões de beleza. Portanto a empresa deveria ou retirar os médicos de seu quadro de prestadores de serviços ou adequar a clínica tornando-a clínica médica com médico em seu quadro societário ou médico responsável submetendo-se a legislação e carga tributária em vigor. Naquele momento os proprietários optaram por desligar médicos alegando ser bastante alto o investimento para realizar as adequações exigidas e que a carga tributária iria inviabilizar o negócio. Com esta decisão acabaram perdendo uma fatia expressiva do faturamento.

A segunda causa por eles levantada seria o surgimento e crescimento muito rápido dos sites de compras coletivas. Este movimento iniciou-se no Brasil em 2010, tomou força em 2011 e chegou ao seu ápice no primeiro semestre de 2012. O funcionamento básico destes sites era anunciar um produto ou serviço com preço no mínimo 50% mais barato do que o preço real praticado pela empresa para que o consumidor pudesse conhecer o produto ou serviço anunciado. Desta forma o anunciante teria a oportunidade de atrair uma grande quantidade de consumidores para sua empresa com investimento relativamente baixo, pois, normalmente os custos do produto ou serviço eram cobertos pelo preço anunciado. Outra vantagem era o fato de que o empresário só pagava se o cliente comprasse o cupom de desconto e realmente utilizasse na empresa, diminuindo consideravelmente o risco e o investimento inicial para o empresário. Ele anunciava e só pagava alguma coisa se o cliente viesse até seu estabelecimento usufruir do desconto anunciado.

Os sites de compra coletiva acabaram tendo mais anunciantes da área de serviços e algumas categorias acabaram se tornando praticamente fixas nas galerias de ofertas destes sites. Estética foi uma destas categorias que teve grande adesão por parte de anunciantes e consumidores. Outro fato relevante sobre os sites de compras coletivas foi a velocidade com que se proliferaram. Segundo o site Bolsa de Ofertas (<http://www.bolsadeofertas.com.br/brasil-ja-tem-mais-de-1000-sites-de-compras-coletivas/>) o primeiro site de compra coletiva do Brasil foi o Peixe Urbano em 15 de março de 2010 e no final deste mesmo ano já haviam 1025 sites similares em operação.



Agora imagine você quantidade de ofertas de preços baixos na área de estética eram publicadas todos os dias nestes milhares de sites. Este movimento fez com que as margens de preço do setor despencassem. A mecânica de funcionamento dos sites que já foi citada anteriormente que era de atrair grande número de clientes para conhecer seu estabelecimento visando uma posterior fidelização foi substituída por uma prática destruidora em que os consumidores tinham todos os dias uma oferta do serviço desejado por preços baixíssimo, fazendo com que ele não voltasse a primeira empresa em que usufruiu o serviço para comprar por preços normais, mas sim comprasse outro cupom de desconto e fosse usufruir do mesmo serviço por preço extremamente baixo em outro estabelecimento.

Não é preciso nem relatar o final desta história, praticamente todas as clínicas de estética de Curitiba aderiram ao movimento de compras coletivas e começaram uma jornada em busca de redução de custos para transformar aquele novo modelo de negócio em algo lucrativo. Aparentemente algumas obtiveram êxito pois tinham estruturas de custos bastante enxutas, substituíram sua mão de obra qualificada por outra mais barata e menos experiente, já que o fator de pagar barato acabava derrubando um pouco a expectativa e nível de exigência do consumidor e o modelo de captação de clientes por compra coletiva trazia um volume grande de clientes buscavam lucrar mais no volume do que na lucratividade unitária dos serviços prestados.

Porém a clínica que estamos estudando não tinha esta versatilidade na redução dos custos. Seus custos fixos eram altos puxados principalmente por sua localização e estratégia de remuneração de prestadores de serviço autônomos por percentual sobre valor do serviço prestado, que apresentaremos de forma mais aprofundada a diante, acima do valor médio de mercado. Estes 2 fatores traziam uma enorme dificuldade na redução dos custos já que são os mais representativos no negócio estética. Outro fator que dificultava a clínica na direção de uma reestruturação dos custos era a falta de conhecimentos de gestão de seus proprietários.

QUAL ERA REALMENTE O TAMANHO DO BURACO?

Antes de apresentar os dados de faturamento e lucro é preciso atentar que os proprietários desta clínica cometiam um erro conceitual na apuração dos entradas e saídas que traz alguma distorção aos dados apresentados, mas não compromete a análise em âmbito geral. Por pura falta de conhecimento, este empresário apurava as entradas por regime de competência, ou seja, incluíam na planilha de receitas todos os valores de vendas de produtos e serviços do mês vigente, independente dos prazos acordados para recebimento ou possíveis parcelamentos. Desta forma se um cliente comprasse um pacote hoje, parcelado em 10 vezes no cartão de crédito, a receita seria toda debitada no mês vigente. Para as saídas eles utilizavam o regime de caixa, lançando no mês vigente tudo o que fora pago no mês, independente da origem daquele custo ou despesa, desta forma se fosse feita uma compra neste mês parcelada em 10 vezes com o fornecedor haveriam 10 lançamentos nesta planilha durante os meses dos desembolsos. Se analisados em períodos longos esta diferença acabava por ser suavizada e nos resultados semestrais e anuais há pouca distorção se a apuração fosse realizada toda por regime de caixa ou competência.

Segue a seguir o balanço recebido para análise. Entrada significa o faturamento bruto da empresa, saída é a consolidação de todos os custos e despesas pagos naquele mês e resultado é a diferença simples entre entradas e saídas.

2008	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Entrada	30.270	59.491	73.418	55.499	93.926	101.800	119.908	113.942	174.176	166.404	192.040	104.734	1.285.609
Saída	47.692	47.867	57.504	40.643	54.135	67.561	76.341	71.809	94.991	85.662	83.005	85.307	812.517
Result.	-	11.624	15.914	14.856	39.791	34.239	43.567	42.133	79.185	80.743	109.036	19.427	473.092

2009	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Entrada	68.701	65.980	110.183	88.185	98.384	81.398	101.144	110.890	165.461	201.079	275.023	108.639	1.475.067
Saída	67.881	58.645	64.678	71.774	72.634	71.810	77.956	82.933	89.412	90.737	105.883	101.886	956.229
Result.	820	7.335	45.505	16.411	25.750	9.588	23.188	27.957	76.049	110.342	169.140	6.753	518.838

2010	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Entrada	90.098	86.414	85.002	79.707	107.423	99.695	146.692	154.130	165.071	186.329	230.711	172.134	1.603.406

Saída	63.070	60.178	63.987	68.623	69.241	70.639	90.430	100.832	99.899	113.076	141.783	111.323	1.053.080
Result.	27.028	26.236	21.015	11.084	38.182	29.056	56.262	53.298	65.172	73.253	88.928	60.811	550.325

2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Entrada	85.233	116.659	132.554	93.189	129.479	107.679	104.324	99.276	118.123	122.273	158.555	118.049	1.385.393
Saída	70.052	82.369	91.412	69.697	93.906	89.629	77.513	71.024	80.570	89.233	106.274	89.477	1.011.155
Result.	15.181	34.290	41.142	23.492	35.573	18.050	26.811	28.252	37.553	33.040	52.281	28.572	374.238

Como o ano de 2012 estava em curso, tínhamos apenas os resultados parciais do primeiro semestre. Desta forma, destaca-se o primeiro semestre de 2011 e 2012 para comparação.

2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	Total
Entrada	85.233	116.659	132.554	93.189	129.479	107.679	664.793
Saída	70.052	82.369	91.412	69.697	93.906	89.629	497.065
Result.	15.181	34.290	41.142	23.492	35.573	18.050	167.728

2012	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	Total	Varição em relação a 2011
Entrada	55.269	59.717	73.010	74.093	87.744	60.686	410.519	-38%
Saída	63.537	60.862	65.321	67.488	73.373	67.643	398.223	-20%
Result.	- 8.268	- 1.145	7.689	6.605	14.371	- 6.957	12.295	-93%

CONHECENDO UM POUCO MAIS A EMPRESA

Depois de diagnosticado o problema principal da empresa partimos para um conhecimento mais amplo da empresa como um todo.

A clínica foi fundada em 1996 e no início tinha dedicava-se apenas a vender produtos importados com atuação terapêutica na redução de dores no corpo e redução de medidas corporais com base na eliminação de toxinas. Estes produtos eram novos no Brasil e havia muito campo a se explorar. Estes empreendedores realizaram viagem ao Japão para conhecer o produto e logo se encantaram. Ao longo de 3 anos as vendas foram crescendo e a proprietária observava que os consumidores que buscavam os produtos que ela vendiam eram, em geral, adeptos de terapias médicas alternativas como massagens, acupuntura, entre outras e resolveu iniciar uma prestação de serviços agregado a venda dos produtos. Logo

os serviços começaram a se tornar o carro chefe da empresa e o portfólio de serviços foi aumentando. Quatro anos depois da abertura a empresa mudou-se para uma rua bem comercial de um bairro nobre de Curitiba e isto deu a ela um novo impulso. Nesta época a empresa começou a ganhar reconhecimento de seus clientes, chegou a receber prêmios como Top of Mind e International Quality e os negócios não paravam de prosperar.

Cerca de 10 anos depois do início das atividades a clínica começou a trabalhar com estética dita avançada que consiste na utilização de lasers e aparelhos de alta complexidade no combate das principais queixas estéticas como celulite, gordura localizada e flacidez e também iniciou a parceria com médicos, como já foi citado anteriormente, estas parcerias trouxeram mais credibilidade para a clínica, afinal o consumidor costuma confiar mais em clínicas em que há a presença de médicos do que clínicas apenas com terapeutas e técnicas em estética. Deste ponto em diante o crescimento se acelerou bastante. O fato mais recente deste história já foi relatado acima foi a repentina queda no faturamento causada pela saída dos médicos e o movimento de compras coletivas.

A Clínica atua em estrutura alugada com 300 metros quadrados, 10 salas para procedimentos e um estacionamento em terreno alugado na rua ao lado com manobrista e gratuito para clientes.

Os funcionários fixos estão alocados na recepção, limpeza, estacionamento e administrativo. Os prestadores de serviços são autônomos e recebem entre 20% e 60% do valor do procedimento. Os valores variam conforme o valor dos materiais diretos utilizados na prestação dos serviços, equipamentos próprios que o profissional utiliza e sua capacidade de atrair clientes. Em geral este percentual está acima da média de mercado. O turnover é baixo, mesmo sem dados efetivos pode-se facilmente constatar que é baixo devido ao tempo médio da maioria dos colaboradores, 80% dos fixos estão lá há mais de 3 anos. A maior rotatividade apresenta-se na recepção.

O portfólio de serviços é bastante pertinente, em comparação com os principais concorrentes a variedade dos serviços prestados é um diferencial desta clínica. Não há pesquisa para se apurar o grau de satisfação dos clientes. A

percepção geral dos colaboradores é de que a qualidade não é excelente mas está acima da média dos principais concorrentes. Um dado que chama atenção é que cerca de 85% das vendas são realizadas por clientes novos, ou seja, mesmo com 17 anos de mercado a empresa depende de uma captação muito grande de clientes. Neste momento não há dados para elucidar melhor esta informação e nem um benchmarking que possa nos balizar se são dados bons ou ruins. Sabe-se apenas que a empresa tem uma vocação maior na captação do que na retenção de clientes.

A clínica aposta em 2 canais de divulgação. Um espaço praticamente fixo na capa de um caderno de um jornal de grande circulação na cidade e o site com boa visibilidade nos principais motores de busca da WEB como Google e Bing.

Os clientes novos em geral são encaminhados para uma avaliação que é realizada pela própria dona da Clínica. Esta avaliação é gratuita e visa encontrar o melhor caminho para que o cliente alcance seus objetivos com a estética. As vendas acabam sendo mais assertivas desta forma e as expectativas podem ser ajustadas também neste primeiro contato.

A clínica não apresenta uma boa orientação para boas práticas de gestão. Não tem missão, visão e valores definidos, não apresenta sistema de gestão capaz de responder de forma confiável e ágil às demandas da direção, não há controle financeiro efetivo, o RH apresenta brechas que podem se tornar passivos trabalhistas como benefícios pagos fora da folha de pagamento, horas-extras de controle confuso e nem sempre pagos, colaboradores autônomos que facilmente podem comprovar vínculo empregatício por conta de sua frequência, personalidade e subordinação a empresa. Não há pesquisa de satisfação de clientes ou colaboradores, não há pesquisa de clima. Não são desenvolvidas ações sociais e nem se monitora a relação da empresa as partes interessadas como um todo. Não há processos, normas e procedimentos definidos, o treinamento é informal e realizado on the job nos primeiros dias de integração com colaboradores mais experientes. Os únicos resultados monitorados são o que já foram apresentado (entradas, saídas e lucro líquido).

O mercado concorrencial apresenta empresas de mesmo porte ou menor. Não se encontra neste setor grandes players com destaque. Não há pesquisas setoriais para posicionar a empresa no mercado local. Em conversas informais com clientes e potenciais clientes há um reconhecimento que a empresa está entre as melhores de Curitiba. O prêmio Top of Mind corrobora com esta informação que a clínica está realmente entre as mais lembradas na sua região de atuação.

VENDER OU DOAR A EMPRESA

Com base em tudo o que foi levantado até o momento a consultoria elaborou um cálculo prévio do valor de mercado da empresa utilizando a técnica Valuation. O valor de mercado ficou 50% abaixo da expectativa dos proprietários e eles acabaram se desmotivando da venda. Eles já haviam realizado uma avaliação do valor da empresa 2 anos antes (em época de franco crescimento) e tinham um valor em mente. No Valuation, técnica bastante difundida para avaliação de valor de mercado de empresas e referência para grandes consultorias como SEBRAE, o tempo de retorno do investimento do capital para o investidor é ponto fundamental na valorização ou desvalorização da empresa. No cenário atual que foi apresentado não há nada favorável quanto aumento da lucratividade já que os principais fatores apresentados são externos e de pouco (ou nenhum) controle da empresa, desta forma, a empresa deveria se reposicionar no mercado ou aguardar a onda passar.

Cabe agora ao empresário optar pelo que pode ser feito. Existem 3 cenários possíveis neste momento:

- Vender a empresa pelo preço atual com valor 50% abaixo do que a empresa valia há 2 anos. Frustrando a expectativa de valor de venda dos sócios mas resolvendo o problema de aposentadoria e desentendimento familiar;
- Realizar um trabalho de consultoria para reorganizar a empresa e buscar reposicionamento no mercado para elevar os dados negativos que se apresentam em aproximadamente 1 ano e depois desta virada reavaliar a empresa e vendê-la por um valor melhor do que hoje;
- Buscar um sócio para realizar um investimento e auxiliar a proprietária na gestão, trazendo a ela mais qualidade de vida.

O CAMINHO ESCOLHIDO

O caminho escolhido pelos sócios naquele momento foi elaborar um planejamento em conjunto com a consultoria para alavancar os dados negativos, valorizar a empresa e reavaliá-la após um ano.

Elaborou-se então um plano de ação com acompanhamento semanal da consultoria para que esta decisão obtivesse êxito. Os principais tópicos propostos e realizados foram:

1. Imersão

Como já foi explicitado durante a descrição deste caso a empresa em questão não possuía praticamente quase nada documentado em relação a sua gestão, portanto, os consultores precisavam fazer uma imersão na empresa para obter mais informações visando enriquecer a análise inicial. Esta imersão durou 1 mês com 2 visitas semanais em horários alternados. Praticamente todos os funcionários foram ouvidos formal ou informalmente durante este princípio para trazer a visão também de quem estava na linha de frente no dia a dia.

2. Análise situacional

Planejou-se elaborar um estudo do mercado de atuação da empresa, visitas com cliente oculto em empresas concorrentes, grupo focal com clientes com diferentes graus de relacionamento com a empresa para se realizar uma análise mais aprofundada das oportunidades e ameaças que a empresas enfrentaria.

3. Criação da Base estratégica da empresa

Havia a necessidade de se criar missão, visão, valores, objetivos e metas para a empresa, este trabalho muitas vezes negligenciado pelas empresas é muito enriquecedor se levado a sério. Por não haver nada criado optou-se neste momento por criar missão, visão e valores da empresa. Alguns objetivos já estavam claros como reverter a queda do faturamento e estruturar a empresa para futura venda. As metas seriam criadas mais para frente.

4. Mapeamento e Remodelagem de processos

No trabalho anterior foram criadas algumas diretrizes e uma delas foi a eficiência. A falta de eficiência tinha sido apontada pelos proprietários como um ponto que dificultou bastante a adaptação da empresa na época de margens reduzidas das compras coletivas. Outro problema relatado com relação de processos seria a sua total falta de padrão, fato este que dificultava a entrada de novos prestadores de serviço e também acabava concentrando as informações chave do negócio em pessoas e não na instituição. Não é preciso ter muita visão para imaginar o que acontecia quando um dos detentores desta visão sistêmica da integração e funcionamento dos processos saía da empresa.

Optou-se então por fazer um mapeamento dos processos gerenciais e operacionais e remodelá-los para ganhar eficiência e padronização.

5. Criação de indicadores de desempenho

O trabalho foi evoluindo e como que em cascata uma etapa foi empurrando a outra. Com base na base estratégica da empresa e nos processos criados anteriormente houve a definição dos indicadores a serem monitorados. Neste primeiro momento ainda não se desenvolveu as metas pois não havia um histórico para se basear, mas tão logo os indicadores foram sendo entendidos e seu comportamento assimilado a possibilidade de se criar metas foi ficando mais clara.

6. Criação de metas

A frase de Sêneca é bastante antiga e um pouco clichê no mundo da administração, mas nem por isso deixa de ter sua importância e relata muito bem este momento da empresa. “Quanto não se sabe para onde está indo, todo vento lhe é desfavorável”. A criação das metas visava orientar os colaboradores para o que a empresa desejava.

7. Análise e reestruturação de custos, despesas e contas a pagar

Os controles financeiros eram bastante precários, era preciso ampliar estes controles para se obter informações ágeis e fidedignas para tomada de decisão. Este momento foi planejado para que se pudesse entender os dados que tínhamos e quais os novos indicadores que seriam criados.

8. Readequação dos recursos humanos

Outro ponto que dificultou uma reação ágil ao período de evolução das compras coletivas foi a estrutura do RH. Uma quantidade grande de funcionários fixos e valores de remuneração variável alto para os autônomos pareciam os maiores vilões. Neste ponto do plano de melhorias pretendíamos estudar melhor esta situação, já que este era um dos maiores desembolsos da empresa.

9. Definição de estratégia comercial com base em metas

A empresa precisava faturar mais e com certeza um dos pontos que deveria ser revisado seria a estratégia comercial. Era preciso entender qual o comportamento do consumidor que os levava a comprar para poder criar alguns padrões de atendimento que levavam a conversão. Outra etapa importante era criar metas com base no que a empresa desejava e não com base no que era mais lucrativo para funcionários comissionados. Desta forma a empresa deveria passar a traçar metas e estudar uma remuneração variável que direcionasse a organização para os objetivos anteriormente estabelecidos.

10. Padronização de atendimento

Havia indícios fortes da falta de padrão no atendimento, quando uma cliente fazia seu pacote com mais de uma profissional normalmente havia alguns comentários ou reclamações da diferença entre os atendimentos. Era preciso então buscar um atendimento eficaz que trouxesse também uma identidade na maneira de se comunicar com o cliente.

11. Desenvolvimento de plano de marketing

Se um dos fatores críticos a retomada do crescimento era o aumento das vendas, com certeza haveria de se reestudar o composto de marketing da empresa em alinhamento com as bases estratégicas que vinham sendo desenvolvidas. Por exemplo, Quais seriam realmente os serviços que deveriam ser comercializados, quem eram e o que estavam fazendo os concorrentes, qual o preço de equilíbrio para definir a lucratividade máxima com o menor preço. A área em que a clínica estava instalada também seria um ótimo ponto a ser estudada. Por fim a promoção era algo interessante de se entender também.

CONCLUSÃO

Os dados de retomada da empresa são ótimos parâmetros para saber se a opção foi acertada. No primeiro semestre de 2015 em relação ao primeiro semestre de 2014 houve um crescimento de 56% nas vendas da empresa. O momento econômico do país é totalmente desfavorável, mesmo assim a empresa cresce com bases sólidas demonstrando que a opção dos sócios em investir um pouco mais para se obter melhores resultados foi acertada.