

MANTENDO O AR REFRIGERADO PARA PRODUZIR

Empresa: Refrigeração Vello – Coronel Fabriciano/MG
Autoria: Carlos Alexandre de Braga Almeida

Introdução

No início de 1994, o engenheiro Ernani Maurício teve que tomar uma grande decisão em sua vida, comum a muitos profissionais, a executivos de todas as áreas e a funcionários de grandes empresas: manter seu bom emprego, sujeitando-se às exigências e às necessidades do cargo, ou fazer seu “vôo solo”, nas asas de uma pequena empresa. A empresa à qual dedicou boa parte de sua vida passava por uma reestruturação, e seu setor estava em processo de transferência para a cidade de São Paulo.

Sua família tinha uma vida bem organizada. Sua esposa, professora, trabalhava, em tempo integral, em escola pública, na cidade. Seus dois filhos se preparavam para ingressar em faculdades.

A decisão tinha que ser tomada: ou aceitaria a convocação para se transferir para São Paulo, causando grandes transtornos para a família, ou pediria demissão, sendo obrigado a procurar um novo emprego ou montar o próprio negócio. Ernani não aceitava a idéia de ter que procurar uma nova empresa para trabalhar. Por isso, criar o próprio negócio tornou-se a alternativa mais propícia.

Dentre as alternativas, havia a Refrigeração Vello Ltda., empresa de pequeno porte, do setor de manutenção de eletrodomésticos, fundada em abril de 1983, que estava à venda

*“A gerência
é a arte de
pensar,
de decidir
e de agir;
é a arte
de fazer
acontecer,
de obter
resultados.”*

*Ernani
Maurício*

na época. O negócio despertou o seu interesse, pois ela fazia parte da rede de “Serviços Autorizados Multibrás”, que representava marcas fortes como Brastemp e Consul, porém, o investimento necessário era muito alto para as posses do empreendedor. O grande desafio era encontrar meios para concretizar seus sonhos sem pôr em risco a estrutura familiar.

O empreendedor

Dezoito anos após ter ingressado nos quadros de uma grande indústria siderúrgica, no Vale do Aço, em Minas Gerais, na qual ocupou vários cargos nas áreas de Engenharia Industrial, Organização e Métodos, Programação de Produção, Documentação, na Chefia da Programação de Produção, fazendo a interface com as vendas e, finalmente, como assessor do Diretor Industrial, o engenheiro Ernani Maurício de Souza, 44 anos, vivia um dilema: foi convocado para se transferir para São Paulo, mas optou por solicitar sua demissão. Com essa decisão, Ernani Maurício mudou radicalmente sua vida. Começou, assim, a surgir o empresário, o empreendedor.

“Não vou ler classificado em jornal para procurar emprego, não.” (Ernani Maurício)

Ernani começou a procurar alternativas de negócios. A primeira, natural, seria voltar para sua terra natal, Governador Valadares. A segunda, abrir um restaurante em Ipatinga. A terceira, montar uma loja de roupas, também em Ipatinga. Um amigo indicou-lhe essa alternativa. Ele tinha uma empresa comercial de confecções e estava tendo sucesso no seu empreendimento.

Em conversa com uma prima, sua esposa ouviu a informação de que o irmão dessa prima estava querendo vender a Refrigeração Vello, em Coronel Fabriciano. Essa empresa tinha duas lojas, uma em Ipatinga e outra em Coronel Fabriciano. Era uma empresa da rede de Serviços Autorizados da Multibrás (Brastemp, C&S). Isso lhe chamou a atenção: *“Brastemp, referência nacional de qualidade.”* (Ernani Maurício) Decidiu analisar a compra da empresa e, para isso, passou trinta dias dentro da organização, avaliando o negócio.

A Refrigeração Vello foi fundada em abril de 1983, com o objetivo de comercializar peças e prestar serviços em equipamentos da linha doméstica (geladeiras, *freezers*, etc...) das marcas Brastemp, C&S e Semmer. A empresa dava ênfase ao comércio de peças. Essa atividade representava 80% do faturamento.

No mês de junho de 1994, quando o engenheiro Ernani Maurício analisava o negócio, a loja faturou R\$ 6.000,00. A atenção maior da direção estava voltada para a loja de Ipatinga, sua matriz. Tinha dificuldades na administração da loja de Coronel Fabriciano. Nela, os resultados não se mostravam adequados.

A loja tinha um cadastro de clientes com, aproximadamente, 4.000 nomes. Segundo avaliação do engenheiro Ernani, *“os clientes não eram bem atendidos. Um trabalho bem focado no relacionamento, com certeza, geraria bons frutos.”*

Ernani percebeu, então, a possibilidade de expandir os serviços e ofertá-los às empresas do Vale do Aço. Iniciou-se a negociação para compra da Refrigeração Vello. O valor pedido pela empresa foi muito elevado, no entendimento de Ernani Maurício. O investimento total, inclusive a geração de caixa necessária para o desenvolvimento dos negócios, girava em torno de US\$ 150.000,00. O antigo proprietário sugeriu que Ernani arranjasse um sócio; no entanto, ele tinha muita clareza de que queria “tocar” seu negócio sozinho.

Os amigos e parentes se assustaram e procuraram alertá-lo para o que consideravam um mau negócio. Era um grande investimento em uma empresa que não andava bem, com faturamento pequeno, gerando pouco ou nenhum resultado. Achavam uma loucura.

O mercado de comércio de peças de reposição e de serviços de recuperação de aparelhos domésticos de Coronel Fabriciano era atendido por cinco empresas organizadas, além dos profissionais autônomos. Dentre elas, somente a Refrigeração Vello fazia parte da rede de Serviços Autorizados da Multi-brás.

O país vivia os primeiros meses do Plano Real. O câmbio era convidativo, R\$ 1,00 = US\$ 0,93 (fonte: BC – Cotações e Boletins). O mercado se expandia a olhos vistos. Milhões de pessoas, antes sem poder aquisitivo, entraram no mercado de consumo brasileiro. A enorme expansão das vendas da famosa linha branca (fogões, geladeiras etc...) era usada como comprovação do sucesso do plano. O Vale do Aço, com uma população, na região metropolitana, girando em torno de 340.000 pessoas, região de grandes indústrias de base, era o reflexo desse crescimento.

População – 1996 e 2000 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – 2000
Região Metropolitana do Vale do Aço (MG)

Cidade	População		IDH-M 2000
	1996	2000	2000
Timóteo	65.501	71.478	0,831
Cel. Fabriciano	93.012	97.451	0,789
Ipatinga	195.793	212.496	0,806
Santana do Paraíso	15.647	18.155	0,712

Fonte: IBGE – IBRM – IPPUR - UFRJ

O antigo proprietário vendia a empresa pelo seu ativo líquido, patrimonial e intangível e, também, pela razão social, marca, concessão, estoque, imobilizado. Todo o passivo com fornecedores e funcionários era de responsabilidade dos vendedores. Além do valor da entrada, era necessário que o comprador tivesse condições de fazer novos investimentos em curto prazo. Em sua avaliação inicial, o engenheiro Ernani quantificou, em torno de US\$ 85.000,00, esses recursos. Além disso, assumiria um passivo de médio prazo de US\$ 65.000,00, em quatro parcelas semestrais, no valor equivalente a US\$ 16.000,00 cada uma. Era comum, nessa época, 1994, a referência da moeda estrangeira (dólar), nas negociações. No início do plano Real, o governo buscou manter a paridade no câmbio Real x Dólar. Nos meses seguintes, o mercado se acomodou com uma significativa apreciação do Real.

O empresário não desenvolveu nenhuma análise técnica de viabilidade da empresa. Sua preocupação estava voltada para o patrimônio tangível, para seu fluxo de caixa e para as possibilidades percebidas.

“Com um faturamento de R\$ 6.000,00 por mês, irei aumentá-lo e reservarei R\$2.000,00, (o que representava aproximadamente US\$ 2.200,00), para pagar esse investimento. Qualquer problema, tenho a opção de vender minha casa.” (Ernani Maurício)

Ernani Maurício já tinha tomado uma decisão: pediu sua demissão. Retornar à grande empresa já não era mais possível. Uma segunda grande decisão precisava ser tomada.

A evolução do negócio Vello

Em julho de 1994, o Engenheiro Ernani Maurício de Souza comprou a Refrigeração Vello Ltda. e assumiu a sua administração, com a ajuda de

sua sócia e esposa Maria Ângela. Diferentemente da grande empresa, estavam, sob sua responsabilidade, todas as atividades de gestão. A importante ajuda de sua esposa se limitou, na época, à administração financeira. Nesse início, ela não deixou sua atividade anterior.

O empresário definiu os seguintes princípios para as suas relações com os clientes:

- “todos os nossos serviços devem ter alta qualidade”;
- “devemos inspirar confiança em nossos serviços para que o cliente tenha certeza de que é realmente necessário trocar as peças de seus aparelhos”;
- “temos compromisso com nossos clientes”;
- “definimos uma data para entrega dos serviços e o prazo tem que ser cumprido”.

O foco principal passou a ser centrado nos serviços, e o secundário na comercialização de peças. O investimento na formação e no aprimoramento do pessoal técnico e administrativo se iniciou para não mais parar. Sob a liderança do engenheiro Ernani, a equipe mantinha-se motivada e, gradativamente, foi reconhecendo e assumindo suas responsabilidades, liberando o empresário para incrementar os necessários trabalhos de Marketing. Com baixos orçamentos, as táticas de divulgação eram simples, mas se mostravam adequadas para gerar incrementos nas vendas.

Era julho de 1994, início do plano Real. O mercado estava em franco crescimento. O empresário, inovando, passou a oferecer, diretamente aos lojistas, os serviços de instalação dos aparelhos de ar condicionado.

Na data da compra da empresa, o montante investido no estoque de peças girava em torno de US\$50.000,00. Com a mudança do objetivo principal, a empresa pôde desenvolver um efetivo trabalho de redução desse estoque.

No período de novembro de 1994 a março de 1995, Ernani Maurício participou de um projeto de suporte gerencial - Projeto Tutor da ADT - Agência para o Desenvolvimento de Timóteo, em convênio com o SEBRAE Minas, no qual teve contato com o Consultor Nivaldo Teixeira. Nesse curso, aprofundou seus conhecimentos em Custos, Administração Financeira, Margens de Lucro e em Formação de Preços de Venda.

“O Nivaldo foi de fundamental importância, para que eu pudesse organizar a empresa. Eu não tinha nenhum conhecimento da área financeira e de custos.” (Ernani Maurício)

Em 1995, a empresa, em função da ampliação do seu mix de produtos, com a introdução dos serviços ligados aos aparelhos de ar condicionado, ficou sujeita aos problemas de sazonalidade, inerentes a esse produto. A empresa vivia dificuldades:

“A Vello está quebrando; a professora teve que arranjar dinheiro para pagar a folha de pessoal.”
(ex – funcionário da empresa)

O empresário Ernani preparava a alternativa de venda de sua residência, para regularizar a situação e dar prosseguimento ao seu projeto. Sua esposa e sócia, escutando sugestões e ofertas de seus parentes, optou por vender parte de sua herança e, com isso, supriu as necessidades da empresa, evitando a venda da casa.

O empresário sempre acreditou na importância da participação em eventos de avaliação de performance. No segundo ano de sua administração, 1995, a empresa foi premiada pela Multibrás com a “Medalha de Ouro”, sendo a única, em Minas Gerais, a ser agraciada com essa comenda.

Ainda em 1995, o empresário participou do EMPRETEC, Programa para empresários e futuros empreendedores, promovido pelo SEBRAE.

“A partir do EMPRETEC, comecei a desenvolver o planejamento total da empresa. Esse programa te põe pra frente, te ativa. Quem faz o EMPRETEC fica entusiasmado.” (Ernani Maurício)

Ernani iniciou uma mudança de estratégia na empresa. Começaram os contatos com vista aos contratos de manutenção de ar condicionado para empresas industriais e comerciais. A Vello passou a desenvolver um organizado e sistemático trabalho de manutenção preventiva. Retomando antigas amizades, buscou contato e informações, quando percebeu que seria aberta nova concorrência para a manutenção dos aparelhos da empresa, na qual havia trabalhado por dezoito anos. Havia dez anos que a empresa prestadora do serviço era detentora do contrato. A Refrigeração Vello venceu sua primeira concorrência e conseguiu seu primeiro contrato de manutenção de aparelhos de ar condicionado.

Sua equipe interna foi recomposta, em função dessa mudança de estratégia. Com uma reestruturação importante no sistema de atendimento da equipe de produção, ela conseguiu gerar folga nas atividades operacionais e, com a contratação de poucas pessoas, passou a ter condições de atender os novos contratos. A empresa buscou capacitar seus funcionários, técnicos e auxiliares

para não serem especialistas de um só aparelho e, sim, generalistas na manutenção de aparelhos domésticos.

Em 1996, a empresa montou um departamento comercial e procurou incrementar seus trabalhos de prospecção de novos clientes. Além dos contratos de manutenção de ar condicionado, ela incorporou ao seu mix de serviços a venda e instalação de ar condicionado central e de ar condicionado Split.¹⁴

Com esses novos serviços, passou a projetar, vender, instalar e a dar manutenção em sistemas de ar condicionado. Ela optou por comercializar e instalar pequenos e médios sistemas, até 20 TR (Vinte toneladas de refrigeração).

O mercado de manutenção de aparelhos de ar condicionado viveu, em 96/97, um período de grande crescimento. Toda a mídia chamava a atenção da população para a necessidade de manutenção nos dutos e aparelhos de ar condicionado. O ministro Sérgio Mota havia falecido, em função de bactérias alojadas nos dutos de seu gabinete em Brasília. A empresa participou de feiras, divulgou seus trabalhos e suas premiações nas rádios, em *out doors* e nos *folders*, distribuídos à população. Treinou sua equipe interna de atendimento comercial. Ernani liderava seus colaboradores e atendia os clientes de maior porte. Seus concorrentes em aparelhos domésticos também se expandiam. A entrada da Vello nesse novo mercado, manutenção de aparelhos de ar condicionado de pequeno e médio porte, fez com que as outras empresas concorrentes locais percebessem a carência de atendimento nesse nicho de mercado. Seguindo a Vello, buscaram ocupar seus espaços. Com seus novos serviços, a empresa passou a atender toda a Região Leste do Estado de Minas Gerais.

Refrigeração Vello – Faturamento – Equipe de colaboradores – Prêmios

Ano	Faturamento (R\$)	Equipe	Premiação (dezembro)
1995	84.070,99	8 func.	Medalha Ouro – Multibrás
1996	146.162,02	12 func.	Medalha Ouro – Multibrás
1997	158.753,59	14 func.	Destaque Empresarial – SEBRAE Minas
1998	320.089,95	15 func.	Excelência Empresarial – SEBRAE Minas

Fonte: Informações da empresa

¹⁴(*) Split – Sistema de ar condicionado composto de uma Unidade Evaporadora (interna), que fica no ambiente a ser condicionado, interligado com uma Unidade Condensadora (externa).

A empresa desenvolvia uma estratégia de gestão conservadora, mantendo seus custos controlados e trabalhando com uma equipe “enxuta”. Procurou evitar o uso de capital de terceiros para seus investimentos e capital de giro. Ernani Maurício sempre teve uma constante preocupação com a documentação da empresa. Essa preocupação viabilizou a sua participação em diversas licitações de órgãos públicos e grandes empresas e, também, possibilitou a captação de recursos para capital de giro, junto aos bancos públicos comerciais e de fomento.

Em meados de 1997, o escritório regional da Empresa de Telefonia Fixa, em Ipatinga, pediu uma proposta para manutenção em seus aparelhos de ar condicionado. Foi o primeiro contrato da empresa com a Empresa de Telefonia Fixa. A regional de Governador Valadares ficou sabendo e também a convidou para apresentar proposta. Em seguida, Teófilo Otoni, Caratinga e João Monlevade fizeram a mesma solicitação. Rapidamente, a Vello estava atendendo a Empresa de Telefonia Fixa em cinco regiões.

A empresa iniciou, em 1997, com esses contratos, a sua segunda grande mudança de estratégia. Passou a atender o mercado das grandes empresas de telecomunicação, promovendo um salto no faturamento de 1997 – R\$ 158.753,59 - para o faturamento de 1998 - R\$320.089,95. Esse foi o reflexo do trabalho desenvolvido. A equipe de colaboradores, praticamente, se manteve estável.

No final de 1998, época das grandes chuvas, uma torre da Empresa de Telefonia Fixa foi afetada por descargas elétricas, no Morro do Escorpião, em Ipatinga. Cumprindo o contrato, a Vello foi ao local e fez o atendimento, colocando para funcionar os equipamentos. Uma torre da Empresa de Telefonia Móvel, ao lado, teve o mesmo problema. Seus funcionários pediram que também consertasse os aparelhos, e foram prontamente atendidos, independentemente da existência de contrato. Essa atitude abriu o relacionamento com a Empresa de Telefonia Móvel. A Refrigeração Vello foi, então, contratada, em maio de 1999, para dar manutenção nas estações da Empresa de Telefonia Móvel na macro-região de Governador Valadares – Leste de Minas Gerais. Naquele momento, a empresa teve que promover um ajuste na sua estrutura com a instalação de escritórios em Governador Valadares, João Monlevade e em outras cidades. Com isso, a empresa, em dezembro de 1999, contava com uma equipe de vinte e quatro colaboradores.

A Empresa de Telefonia Móvel tem um gerenciamento de contratos de climatização, o qual fazia avaliações mensais das performances de seus contratados.

Desde seu primeiro contrato, 1999, a Refrigeração Vello vinha sendo avaliada, mensalmente, através da coordenação geral da área de climatização da Empresa de Telefonia Móvel, estando sempre posicionada no nível superior de qualidade dos fornecedores.

A Vello passou por três licitações junto à Empresa de Telefonia Móvel, mantendo o contrato da macro-região de Governador Valadares e foi vitoriosa, em 2003, numa concorrência que lhe possibilitou a contratação da manutenção das estações da macro-região de Montes Claros. A Empresa de Telefonia Móvel tinha, dentro do estado de Minas Gerais, cinco macro-regiões: Belo Horizonte, Governador Valadares, Montes Claros, Juiz de Fora e Varginha.

A visão empresarial do engenheiro Ernani Maurício de Souza levou-o, cada vez mais, a aumentar o valor da satisfação total do cliente e da qualidade dos serviços, nos princípios que norteiam as ações da Refrigeração Vello. Em 2001, o empresário contratou uma consultoria, para adaptar a empresa às normas que possibilitaram sua habilitação à certificação ISO-9002.

“A Refrigeração Vello passou a ser a única autorizada da Multibrás, no país, a receber o ISO-9002.” (Ernani Maurício)

Em 2002, voltando às suas origens, o empresário desenvolveu, com sua equipe de colaboradores, o planejamento estratégico da empresa.

A *missão da Refrigeração Vello ficou assim definida:

- ser o referencial na prestação de serviços em refrigeração doméstica, comercial e industrial;
- ser líder em tecnologia, competitiva, em todos os seus campos de atuação;
- ser identificada pela administração eficaz dos seus recursos, por sua participação ativa na sociedade, pelo respeito aos seus clientes, fornecedores, colaboradores e pelo respeito ao meio ambiente.

Seus *princípios foram reforçados:

- garantir a satisfação dos clientes, proporcionando-lhes serviços de qualidade e custos compatíveis com o mercado;
- valorizar e desenvolver o ser humano, fortalecendo o espírito de equipe;

*Fonte: Planejamento estratégico da empresa

- manter, com a comunidade, um relacionamento de respeito, em harmonia com o meio ambiente;
- trabalhar em regime de parceria com os fornecedores;
- assegurar aos sócios pleno retorno do capital investido.

Em 2002, a empresa perdeu seu contrato de manutenção com a Empresa de Telefonia Fixa, porém sua relação com a Empresa de Telefonia Móvel já estava mais solidificada. A vitória na licitação para atendimento da macro-região de Montes Claros veio substituir o contrato da Empresa de Telefonia Fixa, mas, mesmo assim, não deixou de sentir a redução no seu faturamento.

Junto à Empresa de Telefonia Fixa, a empresa começou a exercitar uma gestão voltada, efetivamente, para atender as necessidades do cliente. Começava a ampliar o seu escopo de serviços. O negócio da empresa, prestação de serviços em refrigeração, foi ampliado para prestação de serviços domésticos, comerciais e industriais de climatização e manutenções diversas. Na época do “apagão”, 2001, gerou soluções criativas para a climatização de estações da Empresa de Telefonia Fixa, objetivando o enquadramento da empresa nas normas de contenção do consumo de energia elétrica.

O crescimento da empresa foi significativo:

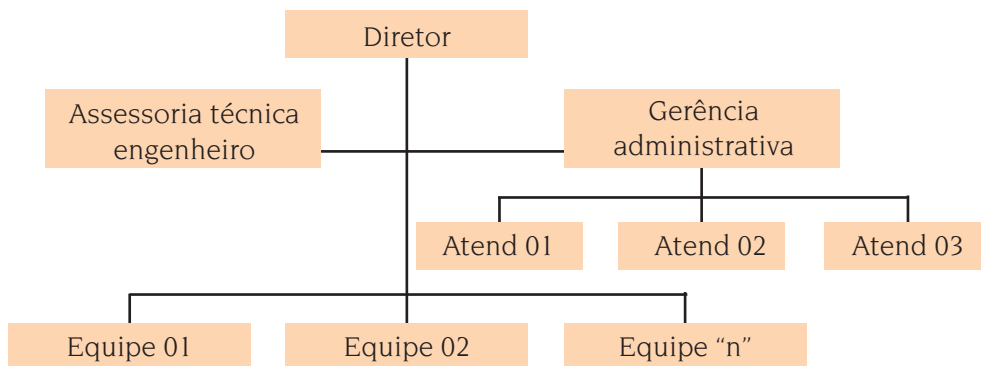
Ano	Faturamento (R\$)	Resultado (R\$) (dezembro)	Equipe	Premiação – Ferramentas Gestão
1998	320.089,95	22.099,72	15	Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU
1999	333.958,30	42.795,19	24	Destaque Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU
2000	531.434,00	90.445,00	26	
2001	858.517,87	201.177,14	27	ISO - 9002/94
2002	732.977,53	234.397,18	25	Talento Empresarial – Acicel – CDL
2003	823.053,40	202.183,50	32	ISO -9002/2000; Plan. Estratégico

Fonte: Informações da empresa

De 1994 a 2003, a estrutura organizacional da empresa passou por pequenos ajustes. Solidificou-se a estrutura, na qual existia uma equipe de atendimento

interna mais voltada para os clientes domésticos e de pequenas empresas. O diretor Ernani fazia os atendimentos externos aos médios e grandes clientes. O esforço de novas prospecções vinha sendo executado pelo próprio diretor.

Sua estrutura organizacional era bem enxuta e estava bem definida.



Cada uma das equipes do “Departamento de Produção” tinha um mecânico de refrigeração e um auxiliar. Normalmente, havia um carro oficina, um celular e um *notebook*. Em Montes Claros e em Governador Valadares, a empresa tinha montado um escritório de apoio. A Vello não tinha o nível de gerência comercial e de produção. “A estrutura nunca encheu de cacique, encheu de índio.” (Ernani Maurício)

O contato do diretor com os mecânicos de refrigeração e com os auxiliares era constante. O treinamento oferecido aos colaboradores buscava capacitá-los a tomar decisões e a agir sempre com o princípio de atender ao cliente, dentro dos termos dos contratos, no menor tempo possível e com o melhor nível de qualidade.

“Não sabia que era impossível, foi lá e fez.” (Ernani Maurício)

Diariamente, às oito horas, era feita uma rápida reunião, da qual todos participavam. Nesse espaço, dúvidas, ajustes e ações eram definidas. O esforço de participação nos concursos de desempenho empresarial, promovidos por entidades representativas, tinha dois objetivos básicos:

“Primeiro, mostrar à minha equipe como ela está em relação aos nossos concorrentes. Segundo, mostrar aos nossos clientes o nosso desenvolvimento.” (Ernani Maurício)

O nível de escolaridade da equipe de colaboradores sempre foi motivo de preocupação. Em 2002, esse assunto entrou na pauta da administração, provocando sua inclusão no plano de ações e, em 2003, a empresa passou a redefinir

seus critérios de seleção, colocando o nível de escolaridade como fator determinante na avaliação dos candidatos.

Em 2003, novamente, essa efetiva integração de toda a equipe gerou uma nova alteração nos trabalhos de atendimento aos clientes. O “negócio”, que já havia sofrido alterações, passou a ser prestação de serviços domésticos, comerciais e industriais de climatização e manutenções diversas.

“Não sou refrigerista, sou empreendedor.” (Ernani Maurício)

O cliente da Empresa de Telefonia Móvel vivia dificuldades na manutenção da infra-estrutura das estações das torres de transmissão. A Vello já visitava as estações de suas duas macro-regiões, tendo todas as condições de prestar esses serviços. Com certeza, em função dos seus conhecimentos técnicos e operacionais, tinha condições privilegiadas para participar da concorrência. Em função disso, ganhou um novo contrato de manutenção da infra-estrutura das estações. Essa foi sua terceira grande mudança de estratégia.

Apesar da grande alteração ocorrida no mix de serviços oferecidos, Ernani Maurício era enfático no propósito de que a Refrigeração Vello devia continuar sendo uma empresa da Rede de Serviços Autorizados da Multibrás. Para ele, a relação com aquela empresa e com seu modo de gestão era muito importante para o desenvolvimento da Vello.

Participação dos serviços e comércio de peças no faturamento da empresa

Clientes / Faturamento - %					
Ano	Faturamento	Doméstico	Peq. Contratos	Gr. Contratos	
95	84.071	58	14	—	28
96	146.162	35	9	38	17
97	158.754	40	9	36	15
98	320.090	30	8	46	16
99	333.958	30	8	47	15
00	531.434	20	7	50	23
01	858.518	12	7	68	13
02	732.978	16	8	64	12
03	823.053	12	7	69	12

Fonte: Informações da empresa

A empresa vivia uma situação financeira organizada. Os ensinamentos apreendidos pelo engenheiro Ernani, no seu primeiro curso como empresário,

estavam bem sólidos. A utilização de ferramentas de gestão empresarial, de qualidade total, de planejamento estratégico, entre outras, tinha solidificado uma cultura cautelosa na tomada de decisões de investimentos e no respeito aos planos de ação definidos.

Apesar de um início turbulento, o empresário sempre acreditou na capacidade da Refrigeração Vello. Em momento algum, pensou em vender ou em desativar a empresa. Sua perspectiva era continuar no caminho do crescimento sustentado que vinha trilhando, tendo sempre em mente a capacitação de sua equipe de colaboradores e o atendimento, de alto nível, às necessidades de seus clientes.

Os resultados das mudanças estratégicas da Vello

A Refrigeração Vello de 1983, ano de sua criação, até 1995, um ano após sua aquisição pelo Ernani Maurício, enfatizou o trabalho de manutenção corretiva dos aparelhos domésticos, além da comercialização de peças. A empresa, em julho de 1994, faturou R\$ 6.000,00. No ano de 1995, faturou R\$ 84.000,00, o que representa uma média de R\$ 7.000,00 ao mês, com oito funcionários em dezembro. O serviço de manutenção corretiva de aparelhos domésticos representou, no mesmo período, 58% do total de faturamento, e a venda de peças, 28%. Nesse mesmo ano, ela iniciou um trabalho de comercialização de manutenção preventiva e conseguiu um faturamento de 14% do total nesses novos contratos. Essa foi a primeira grande mudança estratégica na administração da Refrigeração Vello.

Em 1998, a empresa fortaleceu a opção da manutenção preventiva de seus contratos com a Empresa de Telefonia Fixa e, em 1999, com a Empresa de Telefonia Móvel. A Vello tinha seu faturamento, em 1998 e 1999, de, aproximadamente, R\$ 320.000,00 ao ano, duplicado em relação a 97. Nesses dois anos, a participação dos grandes contratos, no faturamento, saltou de zero em 1995, para 46/47% do total. Os serviços de manutenção corretiva despencaram de 58% para 30% do faturamento. Esses foram os resultados da segunda grande mudança estratégica da empresa. A Vello entrou no mercado das empresas de telecomunicação e optou por incrementar as relações com os grandes clientes.

A administração da empresa vinha desenvolvendo essa opção estratégica, gerando aumentos em seu faturamento e em seus resultados. Apesar da perda de uma de suas principais clientes em 2002, a Empresa de Telefonia Fixa, conseguiu manter seu equilíbrio e continuou seu processo de crescimento com um novo

contrato, junto à Empresa de Telefonia Móvel. Os resultados alcançados, em 2001 – R\$ 201.000,00, em 2002 – R\$ 234.000,00, demonstram esse processo. A Vello atendia a duas das cinco macro-regiões da Empresa de Telefonia Móvel, com serviços de manutenção de climatização.

Em 2003, a participação dos serviços de manutenção corretiva de aparelhos domésticos e a comercialização de peças representaram 24% do faturamento, sendo 12% para cada uma dessas atividades, e os pequenos contratos de manutenção de ar condicionado, 7%. Os grandes contratos representaram 69% do total. Em 2001, a empresa desenvolveu outros tipos de trabalhos de manutenção, atendendo necessidades de seu cliente, a Empresa de Telefonia Fixa. Essa foi a abertura para a consolidação de uma mudança que, efetivamente, se iniciou em 2003. A Vello ampliou seu negócio. Passou a oferecer a seus clientes manutenção em áreas diversas. Junto à Empresa de Telefonia Móvel, passou a dar manutenção na infra-estrutura das estações das torres de transmissão. Seu faturamento voltou aos níveis de 2001, R\$823.000,00; seu resultado também se repetiu, R\$202.000,00, e sua equipe foi aumentada para trinta e duas pessoas. Esse foi o resultado da terceira grande mudança estratégica na Refrigeração Vello. O negócio da empresa passou a ser: prestação de serviços domésticos, comerciais e industriais de climatização e manutenções diversas.

“A empresa está preparada para aumentar sua participação no mercado de manutenção junto às empresas de telecomunicações.” (Ernani Maurício de Souza)

Pontos para discussão

1. Que alternativas a empresa tinha para melhorar seu faturamento, nos dois primeiros anos, sob a nova administração?
2. O que você recomendaria, em relação à estrutura organizacional da empresa?
3. Qual a sua opinião sobre o mix atual dos clientes da Vello?
4. Que estratégia você sugeriria, para gerar um crescimento sustentável da empresa?