

LEVANDO, NA CAÇAMBA, O SUCESSO

Empresa: Tele Caçamba Ltda. – Belo Horizonte/MG
Autoria: Inez Amorim Almeida

Introdução

Na cidade de Belo Horizonte, no período de 1991 a 2001, funcionou a empresa Tele Caçamba. Naquela época, as construtoras de edificações e de obras públicas conviviam com o problema de retirada de entulho dos canteiros de obras, serviço que, então, era executado por carreteiros autônomos, de uma forma bastante precária.

A remoção de entulho das obras era um verdadeiro caos. Operacionalmente, não se podia deixá-lo dentro da obra, nem jogá-lo sobre o passeio. Por isso, ele era removido para a frente da obra e ali permanecia, dificultando o trânsito de pessoas e a entrada de materiais, aguardando a chegada incerta de um carreteiro contratado para transportá-lo. O carreteiro chegava à obra com ajudantes, munidos de pás. Eles trabalhavam, levantando poeira, irritando os vizinhos e criando transtorno para os motoristas que transitavam no local.

Apareceu, então, em Belo Horizonte, um serviço de retirada de entulho por caçambas, realizado de maneira diferente do processo tradicional, pois a caçamba era, na verdade, “uma grande lata de lixo colocada na obra” para receber os entulhos e resíduos. Depois era retirada, para que fossem despejados em um “bota-fora”. Os sócios da Construtora Envil Ltda., Alexandre de Araújo Castro e Sérgio Cardoso Motta, perceberam a oportunidade de constituir uma

“ O patrão de todos é o cliente, que busca constantemente um atendimento de qualidade, rápido e ao menor custo.”

Alexandre Castro

empresa voltada para esse ramo, pois buscavam uma forma de diversificar e ampliar a atuação da Construtora e não ficar na dependência exclusiva do segmento de obras públicas.

Surgiu, no entanto, uma série de perguntas a serem respondidas e, certamente, muitas informações a serem levantadas: Quais as empresas atuando no mercado? Quais as dificuldades de operação desse tipo de serviço? Qual o montante do investimento? Qual o faturamento mensal de um negócio semelhante? Como uma nova empresa pode se destacar das demais, em atuação no mercado? Qual a rentabilidade?

Buscando a diversificação em uma nova oportunidade de negócios

Os empreendedores passaram a analisar as empresas de caçambas e observaram que não estava sendo bem aproveitado o potencial de atendimento que podiam dar. A maioria delas pertencia a carreteiros que, até então, retiravam o entulho com um velho caminhão basculante. Com o aparecimento das caçambas, trocaram a balsa por um poliguindaste e adquiriram algumas caçambas para atender mais clientes. Eram de pequeno porte. Os proprietários, os próprios donos de caminhão, atuavam de forma irregular. Não recolhiam impostos e lançavam o entulho em lugares não permitidos. Não utilizavam o “bota-fora” estabelecido pela Prefeitura, o que vinha prejudicando o meio ambiente e a comunidade.

Em 1992, os sócios visualizaram a oportunidade de criar uma nova empresa, estruturada, bem equipada e dimensionada para o atendimento, com uma nova visão administrativa voltada para um diferencial de qualidade não encontrado em nenhuma das empresas que operavam na época.

Durante a fase de procura e análise, em contatos com empresas de engenharia, souberam que a empresa pioneira na locação de caçambas estacionárias em Belo Horizonte fora adquirida por uma construtora de amigos. Entretanto, por falta de tempo e condições de bem conduzi-la, eles a deixaram em segundo plano e estavam dispostos a vendê-la, pois já apresentava sinais de decadência.

Essa empresa atendia, perfeitamente, às exigências da dupla de empreendedores. De um lado, apresentava uma situação financeira desequilibrada, o que favorecia a sua compra. De outro, era uma instituição com uma boa marca, Tele Caçamba – sinônimo do serviço, domínio de boa parte do mercado e ainda

com um certo prestígio junto aos clientes, por ser pioneira no tipo de serviço e a maior do mercado. Era exatamente o que eles procuravam, pois, apesar de não possuir uma quantidade adequada de caçambas, caminhões e guindastes, estava desvalorizada pelo estágio de abandono e desinteresse por parte dos proprietários e, também, pelo fraco desempenho da construção civil naquela época. A negociação durou alguns meses e se concretizou em novembro de 1992, quando efetivaram a sua aquisição.

Os sócios passaram a estudar exaustivamente o novo negócio, identificando os pontos fortes e fracos, visando elaborar estratégias de reconquista e aumento gradativo de participação no mercado. A euforia pela nova aquisição deu lugar ao planejamento de um grande trabalho para vencer o desafio e superar as dificuldades, que eram muitas.

- A empresa não tinha uma estrutura administrativa adequada, não dispunha de planejamento, de controles, de rotinas de trabalho, de acompanhamento da satisfação de clientes, de produtividade e de assessoria contábil eficaz.
- O quadro de pessoal era totalmente desqualificado e desmotivado, com baixos salários, péssimo atendimento aos clientes e nenhum comprometimento com os objetivos da empresa.
- Os equipamentos de produção eram insuficientes, os caminhões estavam em péssimo estado, em constante manutenção corretiva, passando mais tempo em oficinas do que nas atividades operacionais.
- Os equipamentos de informática eram inadequados e ultrapassados.
- Os fornecedores estavam insatisfeitos devido aos constantes atrasos de pagamentos, resultando numa relação enorme de títulos vencidos e, conseqüentemente, falta de crédito no mercado.
- Os clientes estavam insatisfeitos e não fidelizados, como conseqüência do atendimento irregular e da falta de organização reinante.

Administração e controle da empresa

Diante dos problemas, os sócios assumiram o desafio de reestruturação e reorganização da empresa. As atividades se desenvolveram em etapas. Por assumi-la, conscientemente, em total declínio, sabiam que as mudanças não poderiam esperar muito para acontecer. Algumas providências deveriam ser tomadas com a maior agilidade possível.

Por isso, nos primeiros quarenta e cinco dias após a aquisição, desencadearam uma série de medidas emergenciais de saneamento, visando melhorar o funcionamento, aumentar a produtividade, restabelecer a confiança por parte de clientes, fornecedores e funcionários.

Na produção, as primeiras providências de saneamento foram:

- nova pintura, em cores vivas, nas caçambas, inserindo o número do telefone (trocado por um de melhor memorização), em destaque, nas suas quatro faces;
- investimentos com recursos próprios e com financiamento bancário para substituir os caminhões próprios por outros mais novos e adquirir novas caçambas;
- substituição dos carreteiros que apresentavam menor índice de produtividade.

Na administração, diversas providências emergenciais foram acionadas sendo que, dentre elas, destacam-se as seguintes:

- substituição do sistema de telefone mediante a instalação de uma central de KS, dispendo de cinco troncos;
- alocação de uma secretária eletrônica informando o novo telefone;
- criação de um sistema de mala-direta enviada a clientes e fornecedores, informando que a empresa passou a ter nova administração;
- elaboração e encaminhamento de correspondências de esclarecimento aos fornecedores, informando que os atrasos de pagamento seriam rapidamente quitados e que não mais ocorreriam atrasos;
- implantação de controles internos mais eficientes, formulários, relatórios, gráficos, mediante a elaboração de normas e rotinas de procedimentos;
- substituição imediata de alguns funcionários e a redefinição de atribuições e responsabilidades;
- troca dos equipamentos de informática por outros mais modernos;
- substituição da assessoria contábil;
- reformulação do material gráfico para inclusão do novo endereço, telefone e fax;
- inserção de anúncio destacado nas páginas amarelas das listas telefônicas.

Processo de reestruturação e modernização

A partir da participação do Diretor Alexandre em uma palestra sobre administração participativa, proferida pelo Presidente da AKROS, surgiu a idéia de envolver as pessoas no processo de reestruturação. Ele resolveu adotar um formulário apresentado nesse evento, no qual as pessoas poderiam formalizar proposições de mudanças.

Promoveu uma sessão solene, na qual foi feita a demissão simbólica dos empregados e a contratação também simbólica de novos colaboradores. Distribuiu o formulário para registrar proposições, incentivando os funcionários a fazer propostas que pudessem melhorar a qualidade do atendimento, reduzir o tempo ou os custos desse atendimento, racionalizar as rotinas de trabalho, melhorar as condições do ambiente, ou qualquer outra proposta que contribuísse para a otimização dos procedimentos e resultados.

Foi criada uma Comissão de funcionários para estudar as sugestões apresentadas, aprová-las ou não e, depois, apresentar à Diretoria, que tomaria a decisão de implementá-las. Dessa forma, o processo foi desencadeado com a participação intensa dos funcionários e dos carreteiros, que contribuíram com inúmeras sugestões que foram experimentadas, resultando quase todas em práticas de sucesso, com resultados amplamente positivos, conseguindo, com isso, melhorar os setores e a empresa como um todo.

Segundo Alexandre, o comprometimento das pessoas foi tal, que *“não estavam apenas vestindo, mas suando a camisa, com o logotipo tatuado no peito.”*

Assim aconteceu o processo de reestruturação e modernização, pelo qual foram otimizados todos os aspectos da administração: planejamento e estratégia empresarial, mercado e vendas, recursos humanos e gestão de pessoas, produção e manutenção, gestão financeira e informática.

Planejamento e estratégia empresarial

Os diretores da Tele Caçamba realizaram diversos contatos para aproximação das empresas concorrentes, o que resultou na criação da Associação das Empresas de Caçambas, com o objetivo de representá-las junto à comunidade e a órgãos públicos. Alexandre foi o presidente eleito para a nova associação.

Mediante a ação conjunta da Associação, foi feita a sensibilização das autoridades municipais e apresentada por Alexandre uma proposta de se formar uma comissão, composta por representantes das empresas de caçambas, do Batalhão de Trânsito, Secretaria do Meio Ambiente e Atividades Urbanas, Sindicato da Construção Civil, Superintendência de Limpeza Urbana, entre outros, para estudar as dificuldades enfrentadas por todas as partes e as reclamações dirigidas pela comunidade à Prefeitura. Dessa forma, poder-se-ia elaborar um projeto de legislação que atendesse às partes. A sugestão foi acatada pelo Prefeito de Belo Horizonte que, em ato oficial, designou os membros de uma comissão para executar esse trabalho, dentre eles o sócio Alexandre.

A Comissão elaborou e apresentou Projeto de Lei à Câmara Municipal, que foi aprovado e sancionado pelo prefeito. A nova lei logo entrou em vigor. Foi enviado a todos os clientes e empresas relacionadas com a Tele Caçamba um boletim informativo sobre as mudanças na legislação.

Ainda como medidas de planejamento e estratégia empresarial, realizou-se um trabalho de departamentalização da empresa, mediante a criação de unidades devidamente integradas e direcionadas para atingir seus objetivos.

Com a participação direta dos funcionários, durante quatro meses de discussões, foram redesenhados novos formulários e novas rotinas foram desenvolvidas, tendo sido elaborado e editado o “Manual de Rotinas de Trabalho” contendo os novos procedimentos detalhados do trabalho de cada departamento.

As atribuições dos funcionários foram redefinidas, em virtude da revisão dos processos e também porque muitas tarefas foram informatizadas.

Produção e manutenção

Para atender à demanda crescente de serviços e aumentar a produtividade na entrega, foram adquiridas mais trinta caçambas e foram aumentados os “braços” dos *brooks* instalados nos caminhões, de forma a carregar duas caçambas vazias de uma só vez.

Para facilitar o trabalho e dar maior apoio aos serviços, foi criado um kit, constando de um *beep* de telemensagem, um guia de endereços com mapeamento da cidade, uma pá, um cabo de aço para arrastar caçambas, capa de chuva, luvas, cones de sinalização e fichas de telefone.

Os serviços foram terceirizados com os carreteiros trabalhando, com exclusividade, somente em caminhões Mercedes Benz (de manutenção mais rápida), que passaram a formar uma frota de veículos mais novos e bem equipados e operados pelo próprio dono. Os carreteiros, proprietários do caminhão, garantiam maior cuidado com o equipamento, o que, conseqüentemente, gerou menor manutenção corretiva. Da mesma forma, eram motivados a atender bem os clientes e trabalhar em horários noturnos e finais de semana, uma vez que recebiam por produção. Em uma região central da cidade, foi implantado um ponto estratégico de apoio, para guarda de caçambas, permitindo a redução da distância média do trajeto percorrido pelos carreteiros para buscar uma caçamba vazia para entrega, resultando em uma agilidade maior.

Em virtude do “bota-fora” municipal ter um horário reduzido, foi realizada uma grande busca na periferia da cidade para se implantar um bota-fora próprio, de forma a estender o atendimento de clientes para o período noturno, feriados e finais de semana. Esse local foi encontrado depois de muita pesquisa e funcionou enquanto foi necessário. Foi desativado, assim que Alexandre, como presidente da Associação das Empresas de Caçambas conseguiu, junto à Superintendência de Limpeza Urbana, um horário mais amplo, noturno e em finais de semana, para o bota-fora municipal.

Mercado e vendas

Foi realizada pesquisa junto aos clientes, com a finalidade de obter informações sobre o nível de satisfação com os serviços prestados e, ao mesmo tempo, informar sobre os diferenciais de que a Tele Caçamba já dispunha. Posteriormente, foi realizada uma nova pesquisa entre os clientes para efetuar a coleta de sugestões para a melhoria do atendimento e informações sobre mais diferenciais oferecidos.

A divulgação foi incrementada e anúncios foram feitos em jornais de entidades de classes ligadas à construção civil. A aquisição de um banco de dados com o cadastro de empresas do segmento de construção aumentou o *mailing list*. A empresa fez investimentos na produção de materiais promocionais e brindes com o logotipo e telefone da empresa, para distribuição aos clientes. Dentre esses, foi produzido um saco plástico de lixo, com o logotipo da empresa e textos alusivos à cidadania, incentivando os motoristas a não atirarem lixo pela janela dos automóveis. Com isso, procurou-se prestar um serviço à comunidade e ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que se promovia a imagem

da empresa. Um folheto plastificado, em forma de marcador de livros, foi colocado nos pára-brisas dos carros estacionados junto às caçambas, contendo informações sobre as precauções a serem tomadas pelos motoristas, ao deixarem seus carros próximos a elas.

A aquisição de uma motocicleta para o funcionário de contatos comerciais permitiu maior agilidade no atendimento de novos clientes e no acompanhamento dos antigos. Foi instalada uma espera telefônica com mensagens informativas sobre a empresa. Além disso, uma secretária eletrônica ficou à disposição para receber consultas e recados deixados fora do expediente de trabalho. Outro benefício foi o uso de fone de ouvidos para a telefonista trabalhar com as mãos livres, melhorando sua capacidade de anotar as solicitações de clientes e distribuição de serviços aos carreteiros.

Recursos Humanos e gestão de pessoas

Os diretores resolveram participar de cursos e treinamentos em gestões modernas de administração de empresas, custos, administração participativa, qualidade total, de informática e outros, para continuar aportando idéias inovadoras de gestão. Paralelamente, incentivavam e motivavam o desenvolvimento dos funcionários, realizando e promovendo reuniões periódicas e treinamentos. Ficou estabelecido que cada funcionário deveria receber, pelo menos, dois treinamentos externos por ano.

Foi exatamente, após uma das palestras sobre administração participativa, já mencionada anteriormente, que a diretoria decidiu adotar essa fórmula, com a valorização da busca constante da melhoria de qualidade nos serviços e no atendimento. A empresa passou a fornecer almoço aos funcionários, como forma de evitar atrasos nesse horário e, ainda, com o objetivo de incentivar a amizade e o convívio entre os mesmos. Promoveu, também, reuniões constantes com os carreteiros, para discutir dificuldades e obter sugestões. Foram confeccionados e distribuídos novos uniformes aos carreteiros, melhorando o seu aspecto visual.

Gestão Financeira

Para analisar e melhorar os procedimentos de faturamento, a empresa designou uma comissão para propor melhorias e acompanhar a implementação. Implantou a emissão automatizada da Nota Fiscal, o que resultou na liberação

do tempo de um funcionário do setor de contas a receber, que foi utilizado para um atendimento mais personalizado aos clientes.

O procedimento de cobrança tornou-se mais eficaz pela emissão de um extrato discriminado, informando a data e hora da solicitação do serviço pelo cliente, a data e hora efetiva de sua realização, os números das guias de entregas e retiradas e os valores de cada serviço, separados por obras. Isso permitiu ao cliente controlar o serviço prestado e o valor a ser pago.

O sistema de cobrança em carteira foi alterado para cobrança bancária, com emissão de boletos pelo computador. Passou a ser usado um sistema de consulta *on line* ao banco, permitindo melhor controle do saldo bancário, de aplicações financeiras e contratos de *leasing*.

Informática

Devido à complexidade que o sistema alcançou, surgiu a necessidade de aquisição de outro computador, pois o equipamento em uso já não suportava o grande número de processamentos. Tornou-se necessária, também, a contratação de um funcionário para operar o sistema informatizado que, a cada dia, se tornava mais complexo, demandando uma atenção mais especializada.

O controle das atividades passou a ser computadorizado, desde o cadastro de clientes e obras, até a localização de caçambas, medição de serviços de carreteiros e clientes, controle de faturamento diário, produtividade, novos relatórios de contas a receber, cobrança bancária, emissão de notas fiscais e emissão de relatórios e estatísticas para controle gerencial da empresa.

Os sócios não pararam por aí, considerando que seu trabalho estava apenas no início, conforme suas palavras: “Nossas gavetas estão cheias de idéias de modernização.” Conforme o planejamento estratégico traçado para a empresa, foram definidas metas para novas implementações:

- elaboração de plano de implantação de uma filial da empresa na cidade do Rio de Janeiro;
- adaptação da estrutura de capital e documentação para a participação futura em concorrências de terceirização de limpeza urbana;
- realização de inúmeros contatos com indústrias com potencial e interesse em alugar caçambas e caminhões equipados com poliguindaste ou interesse em terceirizar esses serviços;

- estudo para implantação do S.A.C. – Serviço de Atendimento ao Cliente para o atendimento individual e urgente de suas solicitações;
- elaboração de projeto de instalação de rádios nos caminhões;
- participação em Torino, Itália, no Seminário Gerencial para Empreendedores, sobre novas gestões administrativas, estratégias de Marketing, evolução de sistemas de controle e qualidade total;
- participação no “Programa SEBRAE Minas de Implantação de Qualidade Total”, visando à futura certificação da empresa pela ISO 9000.

Os diretores e as demais pessoas envolvidas na reestruturação da Tele Caçamba consideraram a informatização e a criação de controles gerenciais uma parte difícil do processo, que demandou de seus dirigentes muitos meses de trabalho à noite e em finais de semanas. *“Houve intermináveis discussões e troca de idéias com o analista responsável pelo trabalho, consulta aos funcionários, e um trabalho mental muito grande de elaboração de soluções e acompanhamentos de testes antes das alterações serem aplicadas.”* Diariamente, novas alterações eram pensadas e propostas, tanto pelos funcionários quanto pela diretoria, porém, segundo Alexandre *“o resultado foi gratificante, com os controles cada vez mais eficientes.”*

Indicadores de sucesso

O desempenho da empresa pode ser avaliado ao longo do período analisado, a partir da evolução dos seguintes dados:

Indicadores	1992	1993	1994
Vendas (Em dólares comerciais)	91.470	195.440	218.000
Número de funcionários	6	5	6
Área construída (Em metros quadrados)	50	100	100
Faturamento	NI	NI	NI
Número de clientes	NI	NI	NI
Principais equipamentos	1992	1993	1994
Caminhões próprios	2	2	1
Caminhões terceirizados	3	4	7
Caçambas	70	100	150

Fonte: Tele Caçamba (2004)
N.I Não Informado.

Em 1994, a empresa inscreveu-se para concorrer à primeira edição do “Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas”, categoria Serviços, saindo vencedora. Posteriormente, a Tele Caçamba foi inscrita nas edições 1995 e 1996 do mesmo “Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas”, tendo sido destaque empresarial do prêmio em 1995 e novamente vencedora em 1996. No Prêmio Editorial do SEBRAE Minas, em nível nacional, a história de sucesso da Tele Caçamba obteve o segundo lugar. Alexandre, autor do texto, e seu sócio Sérgio, obtiveram, como prêmio, uma viagem à França.

De igual ou maior importância, foi a participação dos colaboradores e carreteiros, que se empenharam, com muita garra, no processo, entendendo, como afirmou Alexandre, “ *que o patrão de todos é o cliente, que busca constantemente um atendimento de qualidade, rápido e ao menor custo.*” Através de inúmeras sugestões dos colaboradores, os processos e rotinas evoluíram para melhor, com alterações e otimizações em procedimentos que a diretoria, isoladamente, não teria condições de desenvolver. Com tanto esforço conjunto e participação coletiva, as mudanças foram implementadas e se traduziram em melhores serviços, permitindo que a imagem da empresa se firmasse como um prestador de serviços de qualidade.

O desenvolvimento do trabalho de comunicação com a comunidade, através de materiais institucionais, permitiu um efeito positivo, com o aumento do faturamento. O relacionamento com o governo municipal foi extremamente positivo, atendendo as reivindicações justas e estudando, seriamente, as propostas da Associação das Empresas, culminando com a elaboração da legislação para o segmento.

A afirmação do Prêmio Editorial SEBRAE Minas – edição 1994, resume o feliz resultado das ações gerenciais da Tele Caçamba: “*O sucesso alcançado pela empresa, que estava em declínio quando foi repassada à atual administração, deve-se ao projeto de reestruturação implementado, que inclui a aquisição de novos equipamentos, a informatização e a reformulação de métodos e processos, implantação da gestão participativa e da terceirização, com ênfase na parceria com fornecedores e na busca da satisfação dos clientes.*”

Conclusão

O sucesso da Tele Caçamba foi calcado num tripé formado pela gestão participativa, pela informatização e pela terceirização. A atuação da Diretoria foi

fundamental no processo, por sua determinação e por sua vontade política de implantar as mudanças necessárias, de proporcionar e cobrar a administração participativa, de incentivar e premiar o comprometimento de todos com a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes.

Depois de tanto sucesso, encerrou suas atividades. Na opinião de Alexandre, ela deixou de produzir a rentabilidade adequada, em virtude da alta competitividade resultante do crescente número de empresas informais, de menor estrutura e que atuavam às margens da lei, não emitindo notas fiscais, sonogando impostos, jogando o entulho em vias públicas e não trabalhando com pessoal registrado. Diante disso, pode-se afirmar que esse é um exemplo de atitude empreendedora, que escolhe o momento certo de sair do mercado.

Ainda hoje, ele reserva o registro do nome “Tele Caçamba”, e vai preservá-lo pelos próximos anos, para evitar que venha a ser usado no mercado, de forma imprópria e incorreta. A experiência vivenciada por Alexandre na Tele Caçamba foi tão forte e marcada por tantos sucessos, que ele a considera “quase o seu próprio sobrenome”. Não é para menos, pois a Tele Caçamba ganhou vários prêmios.

Pontos para discussão

1. Por que é importante discutir este caso de sucesso?
2. Quais são os fatores principais do sucesso da Tele Caçamba?
3. Os dirigentes da Tele Caçamba se preocupavam também com o meio ambiente? Como?
4. Por que, apesar de tanto sucesso, a Tele Caçamba deixou o mercado?
5. A história de sucesso da Tele Caçamba pode ser modelo para outras empresas se reestruturarem?
6. Esse caso pode ser modelo para outras pessoas desenvolverem sua capacidade empreendedora e de gestão?
7. As soluções adotadas pela diretoria da Tele Caçamba foram suficientemente adequadas?
8. Conhecendo a experiência de gestão da Tele Caçamba, o que você faria diferente?