EstudoCasoMidia.

ESTUDO DE CASO – ENCENAÇÃO

PAPÉIS:

-Julia (contadora)

-Carlos (gerente comercial)

-Marcia (analista de dados)

-Luiza (diretora financeira)

-Roberto (presidente)

**NARRADOR:** Uma das principais empresas de Mídia Direta, tem como negócio principal, veicular anúncios publicitários em formato impresso e digital.

Essa empresa entrou em crise financeira e precisa tomar decisões sobre o seu futuro.

Uma reunião de trabalho foi marcada entre o presidente da empresa, a sua diretora financeira e o seu gerente comercial.

**ROBERTO (PRESIDENTE):** convoquei esta reunião para falarmos sobre a filial do Rio de Janeiro.

Hoje temos uma filial em cada estado brasileiro e a filial Rio é a única que não consegue pagar as suas contas com o seu faturamento!

Preciso que avaliem a situação da filial e proponham um caminho de solução!

**CARLOS (COMERCIAL):** Roberto, eu não tenho mais o que fazer quanto as vendas!

Estamos vendendo mais, mês após mês, e essas contas não fecham?

Tem algo errado!

**LUIZA (FINANCEIRO):** Roberto e Carlos,...

Vou pedir para a minha área de contabilidade informar o comportamento de gastos e vendas para podermos avaliar melhor a situação.

Marcaremos uma próxima reunião amanhã, ok?

**NARRADOR:** A reunião é encerrada e a área de contabilidade faz o levantamento sobre gastos e ganhos.

No dia seguinte, acontece a reunião combinada.

**ROBERTO (PRESIDENTE):** Bem, estamos aqui de novo!

O que tem pra me mostrar, Luiza?

**LUIZA (FINANCEIRO):** Trouxe a Julia, nossa contadora, para explicar os números!

Julia, por favor...

**JULIA (CONTADORA):** Bem...

A filial Rio vem apresentando um custo estável, que se eleva por correção inflacionária.

Seus maiores gastos são na sequência: salários de funcionários, contratos com empresas terceirizadas, despesas proporcionais ao número de funcionários como o valor do condomínio pelo espaço ocupado, água, energia elétrica, telecomunicações, benefícios alimentícios e de transporte e saúde.

A quantidade de pessoas na filial Rio é sete vezes maior que nas outras filiais.

As vendas estão realmente crescendo mês a mês, tirando a inflação, a um ritmo de 3%.

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: o que a contadora nos trouxe? Dados, Informação ou Conhecimento?

Continuemos...

**LUIZA (FINANCEIRO):** Se olharmos essa taxa de crescimento em vendas, frente ao crescimento das despesas por correção monetária, só conseguiremos alcançar o ponto de equilíbrio na filial em 14 anos, quando atingirmos um faturamento de R$ 18 milhões por mês. Isso vai gerar desmotivação generalizada pois as pessoas serão pressionadas e não receberão bônus ou participações em lucros, até que alcancemos um resultado positivo significativo.

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: o que a diretora nos trouxe? Dados, Informação ou Conhecimento?

Continuemos...

**CARLOS (COMERCIAL):** Inadmissível, Roberto!

Nosso mercado potencial máximo de vendas atual, considerando que conquistemos todos os clientes dos nossos concorrentes é de R$ 12 milhões por mês!

Essa meta colocada pela Luiza é impraticável!

Se pensarmos que o mercado cresce a uma taxa de 0,03% ao ano com novos clientes que não existiam antes e que temos um cancelamento médio de contratos e desistências de negócios na ordem de 50%, nosso faturamento máximo em 14 anos não chegará a R$ 18 milhões, mas sim, em torno de R$ 14,5 milhões.

O mercado nunca proporcionou o histórico de crescimento que precisamos e o cenário de crise econômica nacional impulsiona as expectativas para baixo.

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: o que o gerente comercial nos trouxe? Dados, Informação ou Conhecimento?

Continuemos...

**ROBERTO (PRESIDENTE):** Então, o caminho é fecharmos a filial no Rio!

**CARLOS (COMERCIAL):** Roberto, ...

Pense um pouco mais no impacto que isso vai gerar no mercado e como os concorrentes poderão explorar esse nosso abandono de território, em uma operação nacional!

**ROBERTO (PRESIDENTE):** A decisão está tomada!

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: Você tomaria essa decisão?

O que você faria no lugar dessas pessoas?

Continuemos...

**NARRADOR:** A filial Rio é fechada, gerando gastos na ordem de R$ 1 milhão com indenizações de funcionários e R$ 3 milhões com rescisão de contratos com fornecedores.

Assim que a filial foi fechada, todas as filiais do Brasil aumentaram seus gastos e ficaram deficitárias.

Uma nova reunião de debates foi então marcada.

**ROBERTO (PRESIDENTE):** Caros e caras...

O que acontece nesta empresa?

Não percebo que estamos tomando boas decisões!

O que está acontecendo com a nossa operação?

Todas as filiais entraram em prejuízo operacional neste mês!

**CARLOS (COMERCIAL):** Roberto, ...

Nossa performance de vendas caiu com o encerramento da operação Rio, conforme eu suspeitava que aconteceria!

Os clientes ficaram preocupados e alguns cancelaram contratos e migraram para nossos concorrentes!

Mesmo assim, estamos falando de uma redução de 1% nas vendas nacionais!

Não me parece que isso seja razão suficiente para todas as filiais estarem no prejuízo!

**LUIZA (FINANCEIRO):** Vamos escutar a nossa contadora!

Ela tem os números atuais da empresa!

**JULIA (CONTADORA):** Bem...

As filiais das capitais de São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais e Bahia foram impactadas nas vendas após o fechamento da filial Rio de Janeiro. O impacto foi de 2% de redução em Minas, 3% em São Paulo, 2,5 no Espirito Santo e 0,5% na Bahia.

Porém, os custos operacionais de todas as filiais subiram em média 40%.

Os gastos aumentaram nas contas de salários de funcionários, contratos com empresas terceirizadas e despesas proporcionais ao número de funcionários.

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: o que a contadora nos trouxe? Dados, Informação ou Conhecimento?

Continuemos...

**ROBERTO (PRESIDENTE):** Um comportamento absurdo!

Como isso ocorreu?

Por quê?

**LUIZA (FINANCEIRO):** Contratamos uma analista de dados que tem feito um projeto de ciência sobre os dados da companhia para aumentar a inteligência dos negócios!

Ela já avaliou a situação e vou chama-la para nos explicar detalhes!

Ainda não consegui ficar a par!

**MARCIA (ANALISTA DE DADOS):** Olá a todos!

Gostaria de expor o resultado das simulações estatísticas que fizemos sobre a correlação entre o comportamento de receitas, despesas e os resultados das operações das filiais em termos de lucratividade!

Notamos que o aumento de gastos e as reduções de receitas têm associação direta com o fechamento da filial do Rio de Janeiro!

Investigando o comportamento individual das contas de despesas, percebemos que as contas que subiram são aquelas que mais impactavam os resultados da filial Rio!

Realizando uma mineração de dados e associando causas dos impactos financeiros, concluímos que fornecedores que tiveram contratos cancelados no Rio firmaram contratos diretos com as outras filiais e o quadro de funcionários das filiais cresceu nas áreas administrativas de RH, TI e Contabilidade, áreas essas que tinham um custo extremamente pequeno, antes do fechamento do Rio!

Vimos também que existia uma conta de remasse de despesas da filial Rio para as demais filiais, indicando que havia um mecanismo de prestação de serviços entre Rio e as demais filiais!

Com o fechamento da filial Rio, cada filial teve que cuidar de 100% das suas atividades administrativas, isoladamente!

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: o que a analista de dados nos trouxe? Dados, Informação ou Conhecimento?

Continuemos...

**ROBERTO (PRESIDENTE):** Faz todo sentido!

Pena que mandei embora o Paulo, ex gerente da filial Rio, antes de começarmos esses debates sobre crise!

Provavelmente, ele tinha firmado um acordo com as demais filiais para consolidar atividades de negociação de contratos, cuidados trabalhistas e outras tarefas administrativas a pedido da Jussara, nossa ex-diretora comercial que mandei embora junto com o Paulo!

Que enrascada!

**NARRADOR:** PAUSA!

PERGUNTA PARA A PLATÉIA: O que o presidente construiu ao final? Novos dados, informações, conhecimento ou sabedoria?

O que acharam da história baseada em um fato real?

Ilustrou como se aplicam Dados, Informações e Conhecimentos para construir a Sabedoria de uma empresa?