

ESTUDO DE CASO

O caso Orcali e as etapas de crescimento

O estudo de caso faz uma análise de uma empresa de médio porte de Santa Catarina, o Grupo Orcali, composto pelas empresas Orcali Serviços Temporários Ltda., Organização Catarinense de Limpeza Ltda., Orcali Serviços de Segurança Ltda. e Refúgio Centro de Treinamento Ltda., que atua no ramo de prestação de serviços, sob a perspectiva dos estágios de crescimento propostos por Churchill e Lewis (1983). Além dos serviços de limpeza de sua origem, a organização presta serviços de vigilância, segurança eletrônica, segurança integrada, mão de obra especializada, serviços especiais e temporários. Conta com cerca de 3.000 funcionários e atende mais de 190 cidades em Santa Catarina, através de escritórios regionais e divisões supervisoras no interior. É líder no ramo de limpeza e uma das líderes no ramo de segurança e vigilância eletrônica no Estado.

A Orcali foi fundada na década de 60 em Santa Catarina com o objetivo de prestar serviços de limpeza, sendo a pioneira no Estado nesse ramo. A organização apresentava um típico perfil empreendedor, atuando em um setor específico de mercado. Apresentava uma estrutura simples, centralizada na figura do empreendedor. Com apenas nove funcionários, obteve seu primeiro contrato em 1968, quando participou de um edital para a prestação de serviços de limpeza no INPS- Instituto Nacional de Previdência Social. A administração era centralizada no sócio-fundador, responsável por todas as funções de comando, incluindo a supervisão direta dos funcionários operacionais. Não havia nenhum tipo de planejamento formal, ficando a condução da empresa a cargo da percepção de mercado do dono. Com a participação em diversas licitações para prestação de serviços de limpeza em instituições públicas, e por ser a pioneira em seu setor no Estado, apresentou um crescimento rápido, o que proporcionou condições para que explorasse outros setores no mercado.

Novos contratos foram surgindo e a empresa decidiu diversificar seu campo de atuação. Na década de 70, fundou uma empresa para atuar no ramo de vigilância bancária e segurança, denominada Sociedade Catarinense de Segurança - Soceban. Nessa etapa, a Orcali já apresentava alguns níveis hierárquicos, mas mantinha uma estrutura simples, com as decisões centralizadas na figura do empreendedor. O crescimento acelerado permitiu à empresa atingir um nível de caixa capaz de financiar sua expansão. Passou a atuar no ramo de transporte de valores em Santa Catarina, criando uma nova empresa para esta finalidade, a Transportadora Catarinense de Valores - TCV.

A rápida expansão a levou a enfrentar os desafios encontrados nos diversos estágios de transição que uma empresa se defronta em seu crescimento. Segundo o modelo proposto por Churchill e Lewis (1983), no terceiro estágio, o desafio do empreendedor é decidir se a companhia servirá como plataforma para o crescimento ou apenas um meio para amparar seu desligamento do negócio. A Orcali escolheu investir no crescimento, buscando recursos que pudessem financiar essa expansão. Em 1983, associou-se a um grupo do Rio Grande do Sul, a Transfortesul. Dois anos mais tarde, a Transfortesul assumiu o controle da companhia, mantendo o antigo sócio apenas com uma participação minoritária na sociedade.

Na década de 90 começaram a haver sinais de problemas. A empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras e em 1994 passou por uma crise no controle, com a Transfortesul entrando em processo de falência. As empresas foram cindidas e a Orcali e a Soseban voltaram ao controle de seu fundador, agora junto a um novo sócio. A mal sucedida tentativa de expansão levou a uma ruptura na trajetória de crescimento, e a conseqüente volta da empresa para um estágio de desenvolvimento anterior.

Iniciou-se uma nova fase na administração. Como colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão estratégica, chave para o sucesso organizacional, faz parte de uma liderança personalizada, não somente no início e formação de novas organizações, mas também na reformulação de organizações com problemas. A solução encontrada pela empresa para realizar o processo de reformulação foi aliar-se a um novo líder visionário. A organização societária foi totalmente modificada, com a entrada do novo sócio que, juntamente com o fundador da empresa, passou a controlar a companhia. Um ciclo de reestruturação se formou.

A Orcali continuou apenas no ramo de segurança e limpeza, saindo do negócio de transporte de valores, assumiu as dívidas antigas e as renegociou, seguindo um planejamento estratégico da diretoria para sanear as finanças. A administração passou novamente a ser centralizada na figura de um único líder. Buscou estabelecer uma carteira sustentável de clientes que possibilitasse a estabilidade no mercado e formasse uma base para a melhoria nos serviços. A empresa investiu em treinamento, adquirindo um centro de treinamento de vigilantes, buscando uma maior capacitação de seu corpo de funcionários.