

# Funcionários da Leucotron aproveitaram a crise para estudar

## No começo de 2009, a Leucotron vendia pouco e os

funcionários da fábrica não tinham centrais para montar. Marcos Goulart, presidente da empresa, não queria demitir ninguém (tinha assumido esse compromisso com os funcionários), mas também não queria ver ninguém parado. Sem ter o que fazer, ele diz, os funcionários têm mais tempo para pensar em problemas. Além disso, se as pessoas se acostumam a trabalhar pouco, é mais difícil recuperar o ritmo quando as vendas voltam ao normal. Marcos esperava voltar a vender bem, como em 2008.

2008 começou bem para a Leucotron. A economia ia bem, os pedidos não paravam de chegar. No início de 2008, com as vendas em alta, Marcos Goulart decidiu reformar o prédio da Leucotron, construído em 1988. Ele construiu uma área de 1.200 metros quadrados para a fábrica e o centro de treinamento. Depois que os dois setores foram para o prédio novo, ele reformou o prédio de três andares onde ficam os escritórios. “A ideia era fazer uma modernização geral do prédio.” Marcos também queria reformar a atuação comercial da empresa. A Leucotron atua dividida em nove regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste e cada um dos seis estados do Sudeste e do Sul. Cada região comercial tem um gerente. Marcos queria ter mais regiões, para vender mais. Ele contratou uma consultoria para desenhar uma estrutura nova.

A Leucotron se preparava para um ano “excepcionalmente bom”, nas palavras de Marcos. E foi um ano bom até setembro. Em setembro, as vendas diminuíram por causa da crise financeira. No final do último trimestre de 2008, as vendas tinham caído 30% em relação ao

trimestre anterior.

Os funcionários da Leucotron ouviam falar de crise mundial e ficavam inseguros. Viam as notícias da crise: bancos fechando nos EUA, empresas demitindo no Brasil e na própria cidade. Viam que a empresa vendia pouco e que eles trabalhavam menos. “Estavam mais do que inseguros”, Marcos conta. “Estavam apavorados.” Nas reuniões e nos corredores da empresa, os funcionários perguntavam o que ele pretendia fazer. Então ele mandou um e-mail, e convocou todos para uma reunião.

No espaço vazio onde ficava a fábrica da Leucotron antes da reforma, Marcos falou aos 150 funcionários sobre a crise e suas possíveis consequências. Explicou que iam ter de economizar, fazer sacrifícios. Eles precisavam vender o máximo que pudessem para a empresa não entrar no vermelho. Se isso acontecesse, Marcos teria de reduzir a jornada dos funcionários ou demitir alguns. A primeira prioridade, ele disse na reunião, era não demitir ninguém — mesmo que isso significasse reduzir os lucros. “Enquanto tem gente chorando, tem gente que ganha dinheiro vendendo lenços”, ele disse aos funcionários. “A gente precisa descobrir um jeito de ser vendedor de lenços.” Isso significava continuar investindo no departamento comercial e contratando vendedores, enquanto outros departamentos precisavam cortar custos. Os funcionários deram ideias para cortar custos. Depois da reunião, Marcos sentiu que os funcionários estavam mais tranquilos.

A crise continuava, porém, e as vendas eram baixas. Outras empresas de Santa Rita montam as placas

Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
LEUCOTRON TELECOM	1.664,00	28,71	21,74	32,39	7,89	0,00



## Marcos Goulart

presidente

“Na crise, ou você chora  
ou você vende lenços.”

que a Leucotron usa em suas centrais telefônicas. As placas vão para a fábrica e os funcionários da Leucotron montam as centrais. Os clientes não compravam, a linha de montagem ficava parada. Marcos queria manter os funcionários ocupados de alguma forma, então procurou o RH. Juntos, criaram a estratégia de concentrar a produção no começo do dia. No resto do tempo, os funcionários da fábrica iam estudar assuntos que lhes interessassem e dar palestras sobre esses assuntos para os colegas. Não eram assuntos relacionados ao trabalho deles, apenas coisas sobre as quais eles tinham curiosidade. Um grupo, por exemplo, resolveu entender as licitações. Ouviam dizer que a empresa ia participar de um pregão, ou tinha ganhado uma licitação, e não entendiam o que isso significava. Então estudaram, conversaram com pessoas da empresa que trabalhavam com o governo, e depois apresentaram sua palestra. Outros grupos estudaram e apresentaram palestras sobre outros assuntos: administração do tempo, análise de processos, gestão financeira, mercado de trabalho.

“Transformamos a ociosidade em algo positivo”, diz Marcos, “e que foi importante até para a autoestima das pessoas.” Uma vez por semana, Marcos se reúne com cinco funcionários de áreas diferentes. Nessas conversas, os funcionários diziam que a satisfação maior das pessoas tinha sido a experiência de falar em público. Em abril, com as vendas já aumentando e com trabalho para fazer, alguns grupos ainda estavam no meio da pesquisa. Tiveram de arranjar tempo para estudar e conseguiram apresentar suas palestras. No final, todo mundo recebeu certificados de participação.

Enquanto fala dessa época, Marcos tenta lembrar o nome do projeto. “Tinha um nome, qual era mesmo?” Pergunta a um, pergunta a outro. O presidente da empresa está sem sala, trabalhando numa área sem paredes, junto com todo mundo. A reforma não parou com a crise e o prédio deve ficar pronto no final do primeiro semestre de 2010. Olhando para trás, Marcos percebe que errou ao interromper a reestruturação da empresa: foi excesso de cautela. “Na época, aquela precaução me pareceu necessária, e não era.” Se não tivesse interrompido, teria saído mais depressa da crise. “Mas falar agora é fácil.”

Marcos não precisou demitir ninguém por causa da crise. Mesmo nos piores meses, a empresa nunca ficou no vermelho. Ele atribui isso à gestão financeira conservadora da empresa. Em novembro, no auge da crise, Marcos fez um curso de finanças. O professor explicou o que as empresas estavam fazendo para sair da crise: elas demitiam, pediam mais prazo para os fornecedores, pediam empréstimos. Depois da aula, ele foi falar com o professor para dizer que estava fazendo o contrário: não tinha demitido ninguém, negociava com os fornecedores um desconto para pagamento à vista, não tinha pedido dinheiro emprestado.

Essa gestão conservadora deu resultado. Em abril, quando a empresa voltou a vender, Marcos percebeu que os funcionários estavam eufóricos, como se a crise tivesse acabado. “As pessoas relaxam quando veem uma melhora depois de tanta pressão.” Marcos acha que, em 2009, a Leucotron cresce 10%, mas ele convocou outra reunião geral, dessa vez para pedir cautela.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
18.915,19	17.831,35	4.111,00	24,47	1,33